杨杨明

COAY Books

目录
Content

- 前言
- 谁是真正的统帅
- HR第一，老板第二
- 人才就是资本
- 造物先造人
- 经营人才就是经营企业的资本
- 人才造就企业
- 精英成就企业
- 庸才埋葬企业
- 没有完美的个人，只有完美的团队
- 唐僧师徒四人你裁哪一个
- 战略优势源自人才的团队精神
- 唯有归零，才能获得
- 愚蠢的正所长
- 企业选人才，人才选环境
- 唯有归零，才能获得
- 有人才不一定成功，没有人才一定不成功
- 有人才，失败是暂时的
- 和人才谈一场恋爱（1）
- 和人才谈一场恋爱（2）
- 情人眼里出西施
- 门当户对的爱情
- 企业里的爱情润滑剂
- 人才的本质
- 困境下的中国企业人才意识的萌芽
- 人≠人才
- 人才评价是由企业作出的
- 忠诚是根本，能力是保证
- 难道聪明才智不重要

前言

当人们开始关注地球与环境时，是人类经历工业文明之后思想成熟的标志；当一个人开始关注自己的身体与健康时，是他经历忘我奋斗之后思想成熟的标志。

如果你不否认以上两点的话，那么下一句也是正确的：

当一个企业开始关注员工与内部建设时，也正是企业经历市场与产品搏杀后成熟的标志！

道理是直观的，我无需赘言。但我们都知道，知之为知之，不做为不做。为什么呢?

让我们来看一个故事吧。年销售额达30多亿元的四川宏达家具集团总裁刘根水出身于木匠世家，少年随父学艺，挑着工具家伙巡回乡邻，然后在家中打制木具，起早摸黑赶工，再往返十数里山地，将做好的家具送到客户家中。刘根水认为这样做人困马乏又耗工误时，便不禁问父亲道："何不原地打制，一次运输？"父亲呵责："我们卖手艺，并非卖木具！"

任何对传统挑战的意识与行为都会碰到阻力，但若没人提出挑战，就不可能实现突破！

20世纪80年代初期，老父已然乏力于跋山涉水，根水师傅终于可以自作主张到镇上租铺开店，自购木材，接活定制时下新婚人家流行的组合家具。儿子刘正龙年方十六，自然开始传承衣钵。春节前夕，即使通宵达旦也不能停工，怕误了人家喜事，而上半年却清淡得只能务农。正龙低头轻问："可否事前打制，节日销售？"父亲讥道："历来先定后制，焉有先制后卖的？"

否定别人的人往往却不能接受别人的否定，但若没人再提出否定，曾经积极的人和事都会因此而变成消极的因素。

〖〗〖〗〖〗有人才有可能〖〗父亲务农去了，正龙却不再想赤脚下田。回忆打制过的同款家具，虽大小不一，却也相差无几。何不

预制框架，客人要时再定榫铆？主意已定，他便拉着已经初中毕业的弟弟刘正虎寄情于刀锯斧凿之中。年关算账，产销比往年翻了三番。弟弟酒后进言："其实框架也可不要，改榫铆结构为板式直钉……"师兄骂道："亏你想得出来，历来定框镶板，框之不存，板将焉附？"

作业方式的改变来源于大胆的想象，产品结构的转换出自于创新的假设。无论是想象还是假设，有人才有可能！

也许是合久必分吧，正虎先生坚持采用板式直钉的模式，因有标准板材使之不必自己分界刨平，且可机械化作业，每人只从事一道简单工序，彻底改变只有木匠才能制作家具的千年传统，尤为重要的是解决了长期以来整式家具长途运输艰难的问题，实现了远距离销售。于是他招兵买马，不到三年光景，公司规模发展到有千余名员工。

面对激烈的市场竞争，公司营销副总提出："靠过去单一的卧室家具已经难以满足顾客一站式购物的需求，应配套开发电视柜、床垫、沙发等。"正虎先生采纳，但一年下来除原有产品外，其他产品从开发、制造到销售，均亏损严重，前途渺茫！

个人的经验、能力、精力是有限的，没有完美的个人，但可以打造完美的团队！有人才有可能！

我是在这个时候以管理顾问身份被请入该公司的。

我了解到，正龙因坚持榫铆结构打制家具，其市场空间不断被挤缩，后来改制沙发，并劝说正虎注资入股。分久必合，正龙的业务纳入正虎的公司统一销售，成本与利润独立核算。床垫制作亦从车间升级为工厂，外聘厂长，作为成本中心加以考核。他们成立了宏达家具集团，请出此时父以子贵的地方名士刘根水负责公共关系，外称董事长——面子大，好办事。三驾马车齐齐拉动，春秋二载，立足川蜀，覆盖西南。

宏达并不满足于偏安一隅，他们想挺进东南沿海，占领高端市场，但以其现有产品、品牌实难获取顾客的芳心。望金兴叹不如退而筑炉。我们提出：另立品牌，全面推广，有针对性地设计产品，并全

方位地提升产品和服务的质量。好主意！可是人呢？有人才有可能呀！

需要何等人才取决于将要实现什么战略目标。如果企业没有清晰的战略，就失去了需求高级人才的原动力！

宏达公司旗下四大品牌、八大品类、年销售额20亿元的业绩足以名列同行前茅，但正如许多“Made In China”的产品一样，中国是家具制造大国但并非家具消费大国，于是利用当时的出口退税等政策走出国门一直成为宏达之愿，亦曾多方努力却总不如意，他们便问道：“胡老师，如之奈何？”

“没有筑巢何以引凤？”我指着岗位架构图正色道：“公司营销总经理之下是渠道销售副总，再下面是板式家具销售部经理，再往下是海外销售科长，然后是海外销售专员。事实上，连海外销售科长都一直由副总兼任，你还能指望两名专员有多大的造化？”

“倘若他们做得很好或者有更合适的应聘者，我可以提升他们呀！？”

“职位设置的依据是职责！有职位未必立即有人员，但没设职位就想不到需要这个人！这就是人力资源规划。”

有人才有可能，但有人或有人才的前提之一就是有适当的岗位。

“那么，胡老师，如之奈何？”

“成立海外销售公司，与现行营销公司并列，从组织地位上保证足够吸引高级人才；移居沿海中心城市，以利准确快速获取相关海外业务信息，营造满口English的外贸人员喝咖啡的气氛，乡村只是适合这班人休闲旅游而非久居；找猎头公司挖一位同行的总经理，少走弯路，快速进入状态。”……不到一年光景，宏达公司竟发展了美国拉斯维加斯、德国法兰克福两大全球家具展销基地的海外办事处，其营业额由不到公司总量的5%飞速增长至30%！

企业发展措施三百，一言以蔽之：“有人才有可能！”

宏达正传还有若干续集，然而可以肯定的是，往后亦非顺风顺水，还有激流暗涌，还会彷徨四顾。而我们做咨询，也从来不依靠什么模板套路，有的只是对症下药。对宏达，我们坚持的观点是：企业首先得有人，得有人才！不管我们提出何种方案，都是围绕帮助企业建立平台寻求人才、运用人才、留住人才！

因为我深信，有人才有可能！

回接文首，任何组织——无论国家、集团、企业——其创始人一定是文韬武略、道明术精之人，起初皆备振臂一呼而应者云集的组织能力、运筹帷幄而决胜千里的策划能力、兵临城下而御敌百万的专业能力，然而即便如此，亦只能称之为“将兵”之才，若想问鼎中原、居百世之业，还须具备“将将”之能。能每一个将军都去振臂一呼，故而在得陇望蜀之时可以将主要精力用于寻找将军而非自己多次振臂了；否则，喉咙沙哑之际正是仓惶北顾之时！

细算中国诸多企业，靠产品起家者，往往产品的寿命就等于企业的寿命，一台VCD热呼呼起来一片又冷飕飕倒下一片；靠老板个人起家者，往往老板不在了企业也就不在了。

为什么会这样呢?

因为这些企业经过产品或老板个人的第一次辉煌后，没有及时高度关注员工与内部建设，因而这样的企业是不成熟的企业！

你可以解释不出“以人为本”的复杂内涵，但一定不能不知道“有人才有可能”的简单道理！

成书之时恰逢金融危机，我看中国也不必急于将消耗资源、损害环境而换来的外币去投资美国国债或购买通用汽车之股，而应由国家人力资源部长亲自开着飞机将华尔街的精英们、通用汽车的工程师们满载而归，当年美国不也是这样到德国抢人才的么？人家早就明白：有人才有可能！

感谢我的同事尚孟坤、高珊、黄洲、钟卓婷。

胡八一柏明顿咨询公司首席顾问

2009年2月25日

谁是真正的统帅

2004年年关，冯小刚导演的贺岁片《天下无贼》再度点爆全国大江南北，影片里的经典台词至今仍让许多看过该片的人们记忆犹新，一些大小媒体的报道也把冯小刚的“名言”置之报端，其中让人过耳不忘的是黎叔在火车上的诸多名段，特别是他在训导自己的手下时一脸肃然地说道：“21世纪什么最贵？人才。”

公司要想在竞争残酷、激烈的市场环境中立于不败之地，管理者就得无时无刻不尽心尽力去网罗人才，用好人才。而这一编制人才团队的任务，自然落到企业里的人力资源管理者——HR的身上，和那些CEO、CFO、CMO、COO的声名大噪相比，很少人听说过CHO（首席人才官），更多时候，HR还是像老黄牛一样周而复始地主持着人员招聘、人事管理之类的事务性工作。然而，正是他们静水流深式的努力，为企业输送了一批又一批栋梁之才。在人才的光环效应下，HR俨然成了企业里的无冕之王。

事实上，没有人能够单枪匹马争夺天下，在一个成功的企业中，无论是CEO、项目总监、部门经理或是主管，他首先必须是一个优秀的HR，因为只有懂得选好用好下属，才能带领他的团队缔造卓越的业绩。所以，这里说的HR，不只是那些坐镇在人力资源部的管理者，而是泛指企业不同层级的管理者，因为他们在日常工作中都会涉及选人、用人、管人的事务。

HR第一，老板第二

创维的老总黄宏生曾经说过，在企业成立之初，他会把70%的时间花在HR方面的工作上，因为他明白HR的工作实质上是企业中最有价值的工作。HR，才是企业中真正的统帅，因为他统帅着能为企业带来效益的“活材料”——人才。只要能理解其统帅之材——“人”对于企业的重要性，就不难认同“HR第一，老板第二”这个看似狂妄的说法。

千军易得，一将难求，自古争天下必争人才。当今企业的竞争就是人才的竞争，成事在人，得士者长昌。当今世界，企业与企业的竞争、供应链与供应链的竞争、乃至国家与国家的竞争固然需要货币资本，但归根结底货币资本也是靠人的知识和智慧来创造和获取的。谁拥有具有丰富的理论知识和实践经验的人力资源，谁就能最有效地获取货币资本。直接拥有人力资本，还可以让企业再创竞争优势。

谁在主宰企业

晚上八点零四分，上海某著名民营公司总部大楼的会议室内依然灯火通明，这里刚刚结束了一个由老板主持的季度会议。在长达10小时的会议中，公司各大管理高层：技术总监、市场总监、财务总监、人力资源总监在经历了车轮战式的唇枪舌剑后，都在不紧不慢地收拾着圆桌上的资料和报告。在秘书小姐就要关上门的前一秒钟，公司的HR最后一个从门后“挪”了出来。和前面几个同事疲倦中嘴角带笑的表情相比，这位HR显得愁容满面，她手上拿着的是自己经过长期考虑整理出来的培训方案，老板连听完的耐心都没有，就给否定了，而和自己一起作汇报的技术总监、市场总监、财务总监，他们做的计划与预算，几乎是话还没有说完，老板就首肯了。面对老板的厚此薄彼，HR十分无奈，不是都说HR是公司的战略伙伴吗，但为什么在公司里经常得不到重视呢?

今天，CEO、CFO、CMO、COO……这些响亮的名字已经成为企业高层管理者们的代名词，这是因为这些高层都能为老板带来其关注

的直接指标，如股东价值、利润、销售额、品牌知名度和美誉度、客户满意度、产品开发进度、产品质量等。为了在发展壮大中争取到更多的资源，各个职能部门的代言人都会利用各种渠道为自己摇旗呐喊，强调自己对企业发展的重要性。研发部门会强调开发新产品对市场的冲击作用；生产部门会阐述提高生产率和保证质量是企业得以生存的基本保障；财务部门会从财务管理和融资的角度“鼓吹”资金是企业维持生命的血液；市场部门更是善于自卖自夸，搬出一位又一位管理大师的言论，作为市场是一切利润之源的注脚。习惯了在喧闹的争夺中寻找生存筹码的市场部门内部，负责不同方向的同僚更是各展所长，做品牌的说品牌至尊，做渠道的说渠道为王，做销售的说销量才是硬道理……这些各执一词的观点更是被媒体炒得热火朝天，一时间，仿佛他们都成了企业的主宰，其对企业的重要程度甚至让老板都难以望其项背。

这下，老板可坐不住了，火车跑得快，全靠车头带，如果没有老子，哪来你们在这里蹭饭吃的锅呢？每次公司发生什么重大的危机，如果不是我临危不惧，公司哪能熬到今天？

正当这些相互争夺主宰公司宝座的声音在“兵戎相见”的时候，企业的HR只能尴尬地对这种情景施以冷眼。事实上，今天摆在企业面前要打的战役已经不是产品和市场之战，而是人才之战。创新的人性化产品需要优秀的研发人员去创造，产品质量需要生产人员去保证，市场份额需要销售人员去争夺，资金资源需要财务人员去管理，企业战略需要CEO去制定，这一切，都需要人去完成。“人”是一种可以开发也必须开发的“活资源”，就像三国时候的曹操，武不及许褚、典韦，智不如郭嘉、程昱，然而他靠什么战胜四世三公的袁绍，最终挟天子以令诸侯的呢？正如曹操自己所说，靠的是：“吾任天下之智力，以道御之，无所不可。”事实上，CEO也是企业的第一任HR，正因为能聚集一群优秀人才为企业效力，才使企业得以立业，开始成长。而此后，这些工作会交由专业的HR来承担。在一个制度完善的企业里，无

论是基层员工还是中高层管理者，甚至CEO，他们的成功都离不开HR在招聘、管理、培训和提拔工作中的付出和努力。HR在人力资源方面的专业知识和战略定位，决定了他们能更好地担当人力资源配置的角色。

从这个层面上讲，HR甚至有凌驾于老板之上的地位，这是因为他们是企业最大的资本和组织的核心竞争力——人才的实际操控者。要更好地理解HR在企业中的超凡地位，还要从其掌握着的企业资源——人才说起。

企无人则止

汉字真可谓博大精深，不仅形体秀美，而且含义深刻。比如企业的“企”字，“人”在上，方为企；反之，企无“人”则止矣。

由一个“企”字，想到今天的企业。企业有人，说明它还“活着”。如果这个企业以人为本，重视人才，具有人文关怀精神，必红红火火、兴旺发达；反之，如果企业不以人为本，没?人文关怀精神，则意味着衰败甚至倒闭。

以人为本，首先是要重视人才。人才是支持企业大厦的栋梁，是企业的第一资本。理由很简单：

——企业科学决策靠什么？靠的是人才。

——先进管理靠什么？靠的是人才。

——研制开发新产品靠什么？靠的还是人才。

——市场营销靠的是什么？靠的依然还是人才。

得人才者，得天下。拥有人才，企业会强者更强，弱者变强，临危遇险也可获得新生。中外商界，此例多矣。

全球著名化妆品公司雅芳便是一例。公司在1999年处于低谷时，选用了45岁的华裔才女钟彬娴出任CEO。才女掌帅旗，尤为注意招揽人才。雅芳因此走向辉煌：拥有资产53亿美元，连续3年被评为全球最有价值的品牌。

遗憾的是，有不少企业的掌门人却不识人才价值，像西楚霸王一样，让韩信一样的人才白白流失，最后剩一范增也不能用。结果不得不霸王别姬，自刎乌江。还有的企业，把人才当花瓶，束之高阁，暴殄天物，浪费人才。这样的企业是难有作为的，甚至难逃“企无人则止”的铁律。

帅明将精，还必须兵雄能战，方可形成强劲的战斗力，战无不胜，攻无不克。企业也一样，必须尊重所有员工，对员工多一些人文关怀。企业领导关心员工的生活、工作环境和技能培训，才能让他们感觉到如家的温馨。视企如家，方有与企业共荣辱的责任感，才会快乐地工作，发挥出巨大的劳动热情，共同创造财富。

请切记：企无人则止。

人才就是资本

在过去十几年中，许多理论家和实践家进行了大量的研究，论证了人力资源及其管理实践是企业唯一重要的持续竞争优势源泉。研究表明，人力资源及其管理实践与企业绩效呈强正相关关系。这些研究吸收了基于资源的企业观点，论证了在价值创造方面传统的技术和货币资本远远不如人力资源对企业竞争优势的贡献。

因为人力资源具有其他竞争者不可轻易模仿、不可轻易转移和不能被完全替代的知识和技能，即人力资本。因此，企业在任何方面的管理创新都比较容易被对手所模仿，只有企业内部人力资本所创造的独占性的异质知识和技能优势是很难模仿的。

在机器不断贬值，劳力、资本和知识等日益集中于人才之上的今天，人力资本不断升值已是一个必然趋势，知识正在成为现代经济中真正的资本和财富。

比如，联想20万元的创业资本竟然在不到10年间滚成数十亿元，靠的就是人力资本。而我们所熟悉的那些世界企业巨头，对于企业的人力资本也都给予了充分的重视：

——松下：“松下电器是制造人才的公司”。

——微软：“优秀人才是企业的生命”。

——惠普：“人才就是资本”。

——摩托罗拉：“人是最珍贵的资源”。

——三星：“人才是企业的上帝”。

……

这些企业都深知人力资本是一种主动性资本，人力资本可以利用静态的物质资本不断地创造价值，使物质资本增值。如果人力资本自身的价值也在不断提升的话，会使一定的物质资本的升值空间变得更大，企业发展也会更快。

对于人才的价值，中国历史上最成功的商人胡雪岩说：“牡丹虽好，还需绿叶扶持，光靠你一个人，就是三头六臂，到底也有分不开身的时候。还得从长远做起，要把场面拉开来，有钱没有用，还得要有人!”

香港长江实业(集团)有限公司董事长李嘉诚说：“人才是世界上所有宝贵的资本中最宝贵、最有决定意义的资本。”

而微软总裁比尔·盖茨这样说：“如果把我们最优秀的20名员工拿走，我可以说微软将变成一个无足轻重的公司。”

无独有偶，IBM董事长兼总裁沃森同样说：“你可以接收我的工厂，烧掉我的厂房，然而只要留下我的人，我就可以重建IBM。”

……

因此，现代管理大师彼得·德鲁克说：“企业只有一项真正的资源：人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。”

尽管人力资本目前还不能被作为独立的商品进行定价，但其作用和价值已是非常明显。全美最受尊崇的GE公司CEO杰克·韦尔奇自1981年入主GE起，在短短的20年时间里，通过实施一系列的竞争战略和管理变革，使GE这个百年老企业重新焕发出新的活力，公司市值达到4 500亿美元，增长30多倍，公司排名也从世界第十位上升到第二位；2001年公司销售收入达到1 259亿美元，名列财富500强第九位，成为全球最具竞争力的跨国公司。

被国际上誉为“杂交水稻之父”的我国著名科学家袁隆平的水稻科研成果在我国大面积推广应用后，从1976年到1998年就累计增产粮食3.5亿吨，按每吨1 000元计算，累计增收3 500亿元；按每年人均口粮450公斤计算，仅增产部分每年就可解决6 000多万人口的吃饭问题。这不但有效地解决了我国13亿人口的粮食问题，而且还极大地提高了我国的国际政治经济地位。

综上所述，这些财富的创造、企业的发展和社会的进步都是与人才的作用和价值密不可分的。从这个角度看，人才就是资本。人力资

本作为一种新的资本形式，其作用和价值已经被资本市场、劳动力市场和CEO们所充分认识。企业的竞争也已由货币资本获取与投资的单一竞争形式转到人力资本加上货币资本获取与投资的多元化竞争形式。

造物先造人

对于企业来说，一切管理，都是针对人的管理；一切企业行为，都是人的行为；而一切竞争活动，归根到底都是对人的竞争。资金、技术、产品有可能带给你暂时的成功，但企业立业的根本是树人。只要有人，就能将这些优势集中起来，累积财富，就能在未来的时间段里取得持续的成功和发展。

在当今社会竞争中，人才的竞争和争夺已成为企业的头等大事。从某种程度上说，谁拥有并能合理配置一流的人力资源，谁就会在未来的市场竞争中稳操胜券。

人们对质量和效益的日益重视，以及企业对生存和发展的关注，这些因素都迫使企业在发展中不断创新、不断升级。产品质量在升级，生产技术在升级，管理方法在升级，服务手段也在升级，创新关系到企业的成败，而人才培训又关系到创新的开展，因此说，要造物必先造人。

事实上，每一个人都是独一无二的，每一个人的身上都蕴含了无穷的潜能与智慧，每一个人都拥有快乐生活、快乐工作的资本。我们也相信每一个企业都是最具备发展潜力的企业，每一个企业都是拥有最良好资源的企业，每一个企业都是可以拥有最优秀人才的企业！只要我们用心去经营人才。

我曾经在松下工作了很长时间，松下电器公司创建于1918年，以不足200日元起家，现已发展成为享誉世界的名牌企业集团，在全球家用电器市场上占据重要地位。松下集团创始人松下幸之助在日本享有盛名，被誉为“经营之神”。

我在阅读松下的档案时留心到这样一个故事：

有一次，松下电器举办了一期人事干部研讨会，与会者都是各部门的人事主任、人事课长。松下幸之助莅会讲话，他单刀直入地发

问："在拜访客户的时候，如果客户问你们，松下电器到底是制造什么产品的公司，你们都怎么回答？"

业务部的人事课长A君恭恭敬敬地回答道："那我就回答对方，松下电器是制造电器产品的。"

"像你这样回答是不行的！你们这些人脑子里装的是什么呀？"松下幸之助的训斥突然响彻整个会场。

这难道错了吗？难道公司不是制造电器产品的吗？与会者大多数莫名其妙，遭训斥的A君更是丈二和尚摸不着头脑。

松下先生拍打着桌子怒气冲冲地说道："你们这些人不都是在人事部门任职的吗？如果有人问你们松下电器是制造什么的，你们要是不回答松下电器是培育人才的公司，并且兼做电器产品的话，就表示你们对人才的培育一点都不关心，就是严重渎职！"

"造人先于造物"就是松下幸之助人才观的直接反映，90多年来，松下电器始终把它作为用人的首要原则，因此，很多客户这样评价松下："别的公司输给松下电器，不是输在别的方面，而是输在人才！"

其实，这并不难理解，事业是人创造出来的，人才则是可遇不可求的，培养人才就是当务之急，如果不培养人才，事业成功也就没有希望。

事实上，只要我们稍微留心一下就会发现，优秀的企业无一不秉承了"造人先于造物"的用人准则：

——米其林公司把员工当作公司的伙伴，每个员工，无论职位高低，都会有一位职业生涯经理跟踪他的发展。

——微软对待人才，无论对方是大师级的人才，还是应届大学毕业生，或已离开公司的人，都有专门的人进行追踪和挖掘。

——而我们中国人熟知的万科更是以铸就"卓越职业生涯"为口号，凭借其强大的企业魅力，吸引了大批优秀人才的加盟，进而创造了骄人的成绩。

……

无数的事例都证明了这样一点：企业的成功都是企业在育人上的成功。如果你还有什么疑问，我们不妨再看看海尔是怎么成功的：

以“真诚到永远”为核心理念的海尔集团，是至今唯一被搬上哈佛大学讲坛加以探讨、诞生于中国的“东方神话”。

是什么让昔日的“濒临倒闭的集体小厂”一跃成为中国家电行业产品开发速度最快、规模最大、品种最多、质量最好、服务最优、市场份额最大、商标价值最高的企业的呢?

张瑞敏说：“人的素质是海尔成功的根本。企业是什么？说到底就是人。管理是什么？说到底就是借力。你能把许多人的力量集中起来，这个企业就成功了。如果全体员工愿意把力量借给我，一起完成同一目标，这就是成功的管理。”创世界名牌是海尔的目标，而要实现创世界名牌的目标，就必须打造可以创世界名牌的人，创世界名牌的本质就是提高人的素质，建立一支具有国际化素质的员工队伍。企业的“企”字上面一个“人”，下面一个“止”，把人去掉了，企业就停滞不前了。本着“优秀的产品是优秀?人做出来的”这一理念，海尔在提高人的素质上下大力气，不断提高员工的创新能力。为此，海尔确立了“先造人才，再造名牌”的人才理念，在干部管理上实行“在位要受控，升迁靠竞争，届满要轮岗，末位要淘汰”的制度。通过公开、公平、公正的竞争，为每个员工提供了公平均等的竞争环境和舞台，促使优秀人才脱颖而出，并为其施展才华创造机遇。

正是凭借这样一种“先造人才，再造品牌”的人才理念，海尔创造了东方神话。每个企业主、管理者都希望创造神话，但是你们能像海尔一样创造出适合自己企业的“造人先于造物”的人才理念，并用来指导企业的用人实践吗?

经营人才就是经营企业的资本

当今世界各国之间的竞争都是人才的竞争，企业要想在这场战争中赢得胜利，就要紧紧抓住人才这条命脉。因此，作为企业的管理者，在经营企业的过程中，不仅要关注产品、市场、技术，更要学会关注人的力量。毕竟产品是人做出来的，市场是人开发出来的，技术是人创造出来的，任何企业首先是生产人才，然后才是生产产品。不要认为诺基亚是生产手机的，丰田是生产汽车的，微软是生产软件的，其实这些优秀的企业都是生产人才的！

所以，企业在对待人才的这个问题上，不应该仅仅是利用人才，而应该将人才作为企业的资本来经营。

以前中国企业都有一个部门叫“人事部”，现在都普遍改叫“人力资源部”了。是本质上的改变，还是盲目跟风？以前叫人事部的时候，主管的职位是主任，改为人力资源部以后，主管的职位变成了经理。有什么变化吗？

有。所谓“经理”，就是经营、管理。人力资源部经理就是要经营、管理公司的人。

所谓“资源”，指的是可以开发的东西，油田是资源，天然气是资源，煤矿是资源，土地是资源，人更是资源。我们作为企业管理者有没有主动去开发“人”这个最宝贵、最有价值的资源？有没有用各种各样的方法去挖掘其潜力、取其潜能？我们有没有让员工时刻处于最佳状态？我们常常觉得员工的行为达不到自己的要求，但你有没有想过自己的管理方式有问题？

我们知道资本是可以升值的，但是要让资本升值的前提是要对资本进行投入。企业要在人才的使用上投入情感，投入资金，投入时间和精力去培训，需要对人才投入该投入的一切。只有企业在经营人才的时候舍得投入，人才才会感激，才会为企业鞠躬尽瘁。

但是很多企业老板认识不到这个问题。他们往往舍得花几万块钱去吃饭、洗浴、唱歌，哪怕是打了水漂，也不舍得在人才身上多付出一分。工资舍不得给，福利舍不得加，保险不舍得上，总之一切应该给人才的东西都要想了又想，衡量了又衡量。请问哪个人才会为这样的老板卖命?

还有的老板，对于员工提的建议不予采纳，对于员工花费心血的建议连一点鼓励都不给。请问这样的老板，员工还会给你提建议吗?这是感情投资，如果连感情都不舍得投资，该鼓励的时候一点鼓励也没有，是不是会在无意当中打消了员工的积极性?

我们经常讲员工满意度，但是老板对员工满意度是什么都不清楚，怎么能让员工满意。要知道让员工满意并不仅仅是开出高工资就行了，人不仅仅要得到物质上的满足，还要得到精神上的满足。

其实说简单点，经营人才就像经营一个店铺，你做生意想赚钱，总要在你的店里面进行投入吧，要进货、要管理、要做陈列、做展示柜，甚至可能还得做广告。只有在店里面投入一定的精力、心思和资金，才能把店做好，才能赚到钱。有谁见过开个店任其自生自灭的?种个庄稼还得施肥除草呢，何况对于人才问题了。

“得人才者得天下”。很多企业在当今激烈的市场竞争中之所以会落马，其重要原因就是因为没有人才，更没有一套培养人才的机制。

要拥有人才就要有培养人才的机制，海尔、联想、华为这些顶尖企业都是人才辈出。为什么是它们呢?是因为它们的制度吗?制度每个公司都有，为什么别的公司没有成功?是因为它们领导的杰出才能吗?一个领导者有很多工作，能用多少时间培养人才，又能培养出多少人才?其实，这些杰出的领导者无一不是创造出一种极佳的企业环境，营造出一种良性的企业氛围，这种环境和氛围可以孕育出企业的人才。开发人、经营人是任何企业都要面临的一个重要课题。

很多企业整天闹着缺人，其实不是缺人，而是人多人才少。

其实，每一个员工都是一座宝藏。只有管理者先意识到员工是宝藏，接下来才可能从开发的角度去对待员工。用什么方法来开发“人”这座宝藏呢？不是通过制度去管人，也不是用权威去压人，每个管理者都应该要思考的是：如何让每一个普通的人都变成人才。

每个员工在没有被开发前都是极其普通的，但在开发后就会创造出意想不到的价值。人才并不是天生的，而是需要管理者设法培养的。

人才造就企业

有一位公司的总经理说过："公司需要人才。无论如何能干的总经理，没有优秀的员工是绝对无法维持持久繁荣的。不管设备如何先进，员工没有干劲，公司就不可能发展。公司能否发展关键在于员工。"在企业里，工作在每一个岗位上的员工都关系到企业的成败兴衰。

如果光有好的计划和策略，却没有相应的人才来推行这一策略，实施这一计划，一切就会成为空谈，企业活动也就成了无本之木，无源之水。

员工的成功推动了企业的成功

做大做强是我们每一个管理者的共同愿望，但我们却往往忽视了一个事实，那就是任何一个结果都是依赖员工获得的。由此，每一个企业主、每一个管理者都必须牢记这样一句话：企业靠员工提供的结果生存。所以，如果你要造就一个强大的公司，那么请你先学会打造强大的员工。

没有强大的职业化员工，就没有强大的企业！因为职业化员工就像职业化球员一样，他们知道每一分钱都来自客户或观众，所以他们每拿一份报酬，都懂得要加倍回报。否则，没有人看球，企业不赚钱，等待他们的就是失业。

员工越职业化，企业才能越强大。企业是员工展现自己才能的舞台，职业化员工会根据企业的需要来扮演自己的角色，他们会以企业的坐标给自己定位，企业需要他们做什么，企业需要他们怎么去做，他们都会按照企业的要求去做，让个人的发展目标与企业的发展目标保持一致。

没有企业指标的完成，就没有个人成长目标的实现，个人的发展目标一定要寓于实现企业目标的过程中。而另一方面，个人目标的实

现也是企业目标达成的一个重要体现，员工是通过自己的成功来推动企业发展进程的。

赵国简从雅芳（中国）的HR总监到雅芳（中国）副总裁的历程就很好地说明了这一点。

1994年，赵国简在担任雅芳（中国）的HR总监时，雅芳（中国）正处于高速发展期，公司上下一派“繁荣” 景象，每个月都为员工开庆功会，以表彰那些业绩好的员工。

在“人大于业绩”的企业文化下，当时谁也不愿意离开雅芳。在每个员工的心里，雅芳就像是一艘正高速前行的巨轮，搭上了这艘巨轮也就意味着拥有了一切。在公司浮华的光环下，谁也没有意识到正慢慢逼近的危机。

然而，以雅芳作为人生舞台的赵国简，在过了一段时间后，慢慢觉得有些不对劲，他开始反思雅芳是否真是太好了，好到没有员工离职？与此同时，他也慢慢感受到了来自竞争对手的压力，并且似乎闻到了几大化妆品公司即将“大战”的硝烟。于是，他开始着手推动公司企业文化的变革，并且大胆提出了“人和业绩同样重要”的公司发展理念。

在他的带动下，公司开始实行严格的绩效管理制度，把员工的薪酬和业绩挂钩起来，根据员工的业绩对他们进行考核分级，等级高的员工薪酬、奖金都相对较高，而连续两次绩效考核不合格的员工不仅没有奖金、薪酬增长和职位升迁，还有可能被淘汰出局。

虽然这一管理制度一开始让许多员工觉得不习惯，但公司方面一直在努力地推动并逐渐走在了全球雅芳的前头。与此同时，公司员工的精神面貌也开始慢慢改变过来，以往干好干坏一个样的状况得到了根本改观，促进了公司正常的人员流动，而公司的销售业绩也开始得到大幅上扬，慢慢抛开了其他竞争对手。在不知不觉中，雅芳（中国）的企业文化已经改变过来，变得更有利于公司发展。赵国简的改

革受到总公司的肯定，他也于1998年1月被雅芳（中国）提升为公司副总裁。

精英成就企业

大凡成功的企业都有一个共同点，那就是千方百计积聚有天赋的各领域的顶尖人才。

福特公司就是任用优秀人才最后迈向成功的楷模。

对汽车业一窍不通的福特二世是从父辈手中接过公司的全部行政权力的。这时，摆在福特二世面前的是千疮百孔、松散不堪、濒于破产、每月亏损近千万美元的公司。当时，公司管理非常混乱，任人唯亲，管理人员松懈怠工、不负责任的情况随处可见。公司高层上百位高级管理人员，竟然连一个拥有大学学历的人都没有。公司的厂房陈旧、机器破损，没有人搞技术革新；财务部门像杂货店一样，账本一大堆，连个预决算方案也没有……

福特二世一上任就意识到，要全面地来一次变革，关键是要找到一个得力的助手。

他想到了时任通用汽车公司副经理的布里奇，认为他是个适合的人选。福特二世亲自登门拜访布里奇，恳切地请求他出通用之山而入福特之门，帮助他力挽狂澜，收拾残局。但是由于布里奇当时还在兼任通用汽车公司下属的一个航空公司的总经理，因此没有答应。福特二世大有愚公移山、不达目的不罢休之势，采取各种方法来吸引布里奇加盟，最后终于“引得才子归”，布里奇松口了，答应先试试看。

接着，福特二世又网罗了一批退休军官，因为他们都是很好的管理人才。这些人后来都成了美国汽车业甚至是政界的名流，如后来担任美国国防部长的罗伯特·麦克纳马拉以及世界银行行长的查尔斯·桑顿。

在布里奇到福特公司走马上任之后，他还把通用汽车公司的高级管理人员罗伯特·克鲁索等人带进了福特公司。在这些人才的帮助下，福特公司进行了一系列的变革，实行严格的科学管理，终于扭亏为盈，一跃而成为世界第一大汽车公司。

事实上，不仅是福特公司用各种方法把最优秀的人才吸引到团队中，各个成功的企业都在吸引人才方面“八仙过海，各显神通”。事实证明，这些吸引进来的人才都为企业的成功作出了重要的贡献。

微软也是一家将人才放在公司工作首位的成功企业。为了聘请班耶系统公司的技术部主任詹姆斯·奥钦，盖茨花费了一年的时间，奥钦才来到了微软公司。而列恩夫妇曾在华盛顿的军队中工作，都是极有才华的人才，由于他们不适应微软公司一周80小时工作制，以“想有一套价格适中的大房子，以及不愿中断空手道训练”为理由拒绝了微软公司的聘请。对此，微软公司为他们开设了“特别通行证”——答应他们实行弹性工作制，并在离办公室半英里的地方为他们物色了一套合适的房子，甚至为他们找好了空手道训练馆。后来，列恩夫妇效力于微软公司，对微软的技术革新起到了重要作用。

相比较那些成功的知名企业，我们国内的许多企业还只是在国内有点小名气，但很难做到“做自己的品牌，走出国门”，其根本原因就在于缺人才。如果企业员工只是填塞工作岗位的人，而不是促进企业提高生产力的人才，那么企业就很难获得进一步的成功。

我在贵州给一家制药企业做过咨询。该企业已经有20多年了，老板60多岁，近8年销售额的增长徘徊在5%左右，而中国中药市场的增长速度是38%～58%，相比之下，企业不是在前进，而是在倒退。他也感叹：中国人有句老话，50岁而知天命，今年我已经60几岁了，如果明天退休，真不知道这么大的企业会怎么样，一将难求啊！找不到合适的人替代我，没办法，还得这样操劳——肩上担的是几千口人的饭碗。

以柏明顿做过的大大小小300多家企业的顾问项目的经验来看，这确实是企业发展过程中的焦点问题，尤其是广东的一些民营企业，从创业到现在有的已经20多年了，短的也有10多年了，由于创业的第一代人年龄不断增长，开始渴望有人来接班。

现在有部分老板已经开始醒悟，并且有很多企业已开始行动。有一次，我跟顺德企业家协会的几个领导在一起聊天，我问他们，怎么以前不请我们做顾问，到要交班的时候才请？他们说，胡老师，有一个很简单的道理，以前他是老板，大家跟着他干，以感情可以笼络一班人。现在总经理也是打工的，大家跟总经理的感情就不像跟老板那样，所以就必须建立游戏规则，首先是需要优秀的人，其次是要评估这些优秀的人做出的事优不优秀，因此，总经理做得好就奖励，做得不好就会被炒掉。

无数事例说明：谁拥有了优秀的人才，谁就拿到了成功之路的通行证。随着新经济时代的到来，企业亟待解决的就是人才问题，只有解决了人才问题，才能在市场竞争中获得成功。

庸才埋葬企业

随着企业内人才的增多，工作中增加了更多的智力成分，越来越多的工作需要团队合作来完成。团队更强调团队中每个人的创造性发挥，以及团队整体的协同工作，若不能做到这一点，一群人才也就成了“乌合之众”。有人才不一定就能促使企业成功。

然而，没有人才的企业会是怎么样的呢?

没有人才的企业注定不会成功。我在为浙江的一家企业做咨询的时候发现，老板很辛苦，脸上毫无光泽，不客气地说像是刚从地窖里出来似的，因为是多年的好朋友，我就直接问他是不是身体不舒服，他感叹道：不仅是不舒服，简直是身心疲惫啊。我忙问他怎么回事，原来是工作压力太大，白天想的事情太多，晚上经常失眠。他让我帮帮忙，让他再不要那么累。

做企业还搭上了健康，着实让人于心不忍，我就到他的企业去考察。先去了行政部，了解一下他们平时都是怎么工作的。我发现，仅仅行政部就有将近20号人，其中秘书就有7个。这么多的人做工作，应该是每个人都太轻松了，但实际看到的却是每个人都非常忙，经常加班加点，拥有这么多人做事情的老板更加忙，没日没夜地累，真是件怪事！

我就问他们平时工作的流程是怎样的，我发现，之所以人员瞎忙、人浮于事，其原因就在于他们彼此间会制造出更多的工作来。

比如，王二总秘书吩咐要起草一个文件，赵五秘书认为是朱六秘书管辖范围内的事，于是朱六秘书就起草一个初稿。初稿送到主管秘书张三那儿，张三大加修改后送另一个秘书主管李四先生那里会签。李四本想把文稿交给钟七秘书去办，不巧钟七秘书请假不在，文稿转到古八秘书手里。古八秘书写上自己的意见，经李四同意送还给张三。张三采纳了修改意见，然后把修改稿送呈王二审阅。

王二怎么办呢?

本来他可以不加审查，签发了事，可是他的脑袋里装了许多其他的事情：他盘算到行政部还有一个职位空缺，明年自己该再努一努力，坐上那个位置；钟七与古八两个人明争暗斗，真让人头疼，得采取点措施了；赵五要求加薪；朱六有意向跳槽。因此，当张三把修改的文件送过来的时候，他有些为公司内的这些事感到心烦意乱，没心情看文件，于是又压了几天。过了几天，王二认真地读了稿子，删去一些啰唆话，改了改错字，稿子又恢复到了朱六起草时候的样子。

这份定稿，原本朱六一个人也能搞定，但费尽周折，经过了那么多关卡，最后才确定下来。从这个案例看出，人多了，办同样的事情花费的时间反而比过去更多了，谁也没闲着，只为了达到原本一个人就可以达到的结果。

我问老板，为什么小小一个行政部要安排那么多人呢？光秘书就有7个！老板说，不安排不行啊，那个王二“秘书头头儿”在企业干了很多年，他老是说工作太多，做不过来，没法只好给他增加了两个人——张三和李四，过了不久，增加的那两个秘书也喊，就也给他们各增加两个人——赵五、朱六、钟七和古八。不知道为什么，增加了这么多人手，工作还是做不过来。

这就是问题的症结了：工作太多，有没有经过考证？究竟是真的多，还是做的人没能力胜任？我看是做的人没能力胜任！当企业充满了庸才，这个企业不倒闭才怪——我接手这家企业的时候，机构臃肿，人浮于事，企业濒临倒闭。如果要问我该怎么解决，那就是严把招聘关，保证招聘公平、公开、公正、科学，企业的用人权不能直接掌握在用人的直接负责人手里。

这与我们通常所说的“官本位”有些类似。在某些企业里， 100多元的差旅费要盖上5～6个章才能完成报销，人们争相“履行自己的职责”，似乎只有盖了这个章，这个“官”才没白当。企业所拥有的，不是一批人才，而是一批庸才。

三流上司，四流的下属，共同造就了没有指望的企业。一群平庸的人聚集在一起，使得高层的人忙碌无望、中层的人勾心斗角、低层的人灰心丧气，企业就像一个被虫蛀了的苹果，外表光鲜，而内里已经腐烂透了。

没有完美的个人，只有完美的团队

对于企业来说，一个高效的优秀团队可以把企业带到永续经营的高境界，可以更好地达成企业的各项经营目标，提高客户的满意度。

当今社会，市场经济已经深入到每个企业，企业的成功不可能仅靠某一个人或某几个能人，只有完美的团队才是决胜市场的法宝。

没有人可以独自成功

独行侠的时代早已一去不复返了，如今，无论你从事何种工作、处于何种环境，都无法脱离其他人对你的支持而独自完成所有的事情。

富兰克林说："只有团队合作才能制造出一种触动人类心灵深处的某种东西，这种东西可能与传统大家庭破裂有关系。如今，我们再也不能像从前一样，可以分享自己家庭部落成员的喜怒哀乐，因为我们不再是初来美洲大陆的拓荒者，更不是西西里岛上一起开荒种地、在田园里共同抚养子女的农民。那些日子已经一去不复返了，即使我们尚有家庭，也只不过是中小家庭。所以，人们倍感孤独，以至于从内心深处发出了'同甘共苦、精神共享'的呐喊。"

我们的成功不可能完全靠自己取得，因为我们是社会中的人，每天不可避免地要通过各种渠道、以各种方式接触到众多的同事、朋友。这个时候，团队就起着不可忽视的作用，我们不可能完全脱离别人而单独做成一项工作。

佛教创始人释迦牟尼曾经这样问他的弟子们："一滴水怎样才能不干涸？"他的弟子们不知应该如何回答。释迦牟尼说："把水放到大海里。"

一滴水如果不放到大海里，无论如何都会干涸。那么一个人又是怎样的呢？一个人就好像存在于社会中的一滴水，如果不懂得将自己置身于社会的大海之中，那他迟早也会"干涸"。

体育比赛中的团体项目是很能体现团队精神的，尤其是足球比赛。

1994年美国世界杯上，罗伯特·巴乔几乎凭借一己之力带领意大利杀入决赛。然而，正是他在决赛中没有射入点球，使意大利最终倒在冠军奖杯面前。

1998年法国世界杯上，如日中天的球星罗纳尔多所在的巴西队被外界认为是夺冠的最大热门。然而，在决赛中他游离的表现却将整个球队带入了0比3惨败的深渊。

由此看来，有球星并不等于胜利。无论是体育还是商业，最终的胜利都不是依靠一个人，而是依靠一个团队，依靠一批出色的人才。

企业在发展初期可以依靠老板的个人能力，可是随着企业的做大，无论是管理还是决策都不能再依靠某一个人，不能不融入团队这个“大海”，否则就会面临“干涸”的危险。可是，当今中国很大一部分民营企业的现状是：依靠老板的个人能力，迷信老板的个人经验。缺少强大团队的背后，是我们从思维和观念上忽略了团队的力量。

要知道，即使你本领通天，也不可能一直单打独斗。不管怎么说，一个人的能力和精力都毕竟是有限的，当某项工作远远超出个人能力或精力时，就必须依靠团队协作，发挥团队的力量，才能共同完成它，从而达成企业的目标。

唐僧师徒四人你裁哪一个

大部分人在看《西游记》时，总是比较喜欢好勇善斗的孙悟空；认为最没用的那个就是唐僧，在最紧要关头，只有孙悟空才能救他的命；笨头笨脑的猪八戒除了能带来点笑料，干不了实事；老实的沙和尚像个闷葫芦，除了挑担子，其他的作用没有。那我们是不是可以给他们精减一下“机构”呢？

裁谁呢？那个最没用的就是唐僧，如果没有他，就没人给孙悟空念紧箍咒了，自然是裁他。可是，如果没有唐僧，会出现什么情况？且不说孙悟空不能从如来佛的五指山中解脱出来，恐怕九九八十一难中一难都不会发生，这个团队就解体了——孙悟空嚷嚷着回了花果山，猪八戒也借机回他的高老庄做女婿，沙和尚也“各就各位”。唐僧是整个团队的灵魂，虽然他胆量比不过孙悟空，饭量比不过猪八戒，力量比不过沙和尚，但是他意志坚定，且有着高超的领导艺术。他就像一个企业的老板：我不懂销售，但是我就让你这个做销售的专家把销售做好；我不懂生产，但我就可以让你这个懂生产的把计划排得完美无缝。如果没有他，团队难以完成阶段性目标，朝着既定的方向前进。

唐僧不能不要，那就裁了那个满嘴牛皮、不干实事的猪八戒吧。这家伙好吃懒做整天色迷迷的，实在难以和人才挂上钩。但是，观音菩萨愣是在数以万计的神仙中选中了他，让他担任西天取经的要员，不无道理。猪八戒有亲和力，据说有家网站搞了个调查，在唐僧领导的取经小组里，最受女网民青睐的，既不是“碎碎念”本事了得的唐僧，也不是神通广大的孙悟空，更不是木讷的沙和尚，而是猪八戒。猪八戒爱打小报告，大多数员工对这样的人都深恶痛绝，不过老板却需要他，他能将员工动向一一向老板禀告，你怕不怕？怕！领导喜不喜欢？喜欢！再说，管理好了，猪八戒干起工作也不含糊，像井底下背死人等粗活、累活、脏活这些孙悟空这样的精英不愿干、不屑干

的，都是人家八戒干的。还有，猪八戒心善，尽管屡遭师兄戏弄，时常“呆子”、“蠢货”地叫着，他也不放在心上，师兄前师兄后地称呼悟空；他还很擅长搞公关，每次悟空与唐僧红了脸，都是他上前“和稀泥”。猪八戒是企业的润滑剂，一个企业里如果没有这样的人，不仅是少了许多乐子，恐怕也很难消除员工间的摩擦和矛盾。

连八戒这样的人都不可少，那悟空就更不用说了。孙悟空是英雄式人物，他这样的人到哪儿也埋没不了——不管你喜欢还是不喜欢，人家的本领在那儿明摆着：上天入地，降妖除魔，几乎无人能敌。

再说沙和尚。沙和尚似乎是个可有可无的角色，累活全是他干，每天哼哧哼哧地挑着担子，特没本事。实际上，那是曲解了沙和尚，在取经小组中，他也是不可或缺的一个重要人物。沙和尚最忠诚，想当年他在流沙河“收费站”工作，是肥差，被迫下岗也就算了，还在取经小组里干起了挑担子的粗活，这换了谁也受不了这种落差，但这沙和尚就偏受得了，自从在观音那儿许下了诺言，就跟着唐僧好好干，还一干就是好多年。无论工作多么枯燥、繁重，他都毫无怨言，奔着西天这一目标就去了，忠诚度了得！沙和尚最听话，他不像孙悟空那样得理不饶人、耀武扬威，也不像八戒那样热衷于传播小道消息，他的嘴很严，不该说的话不说，该说的话一字也不会落下，这正是领导最喜欢的员工品质之一。企业里要是少了这样的人，恐怕执行力会差很多——孙悟空再有能耐，你让他挑担子，恐怕他不乐意，他也干不好。

由此可见，取经小组是一个战斗力、执行力都非常强的团队，团队成员之间互为补充、缺一不可，唐僧、悟空、八戒、沙和尚，缺了其中的任何一人，这个团队都到不了西天。观音菩萨深谙“红花还得绿叶配”的道理。一个企业里，既要有艺高胆大如孙悟空的精英，也要有八戒那样乐观、关键时刻也能挺身而出的帮手，还需要有踏实肯干、执行力强的沙和尚式的人才。如果在一个团队中，一味要求团队成员本领都像孙悟空那么大，或是人品像唐僧那样无可挑剔，且不说这样

的团队很难组成，即使勉强组成，恐怕也会出现内耗——本领不相上下，凭什么你是大师兄我排在你后面？凭什么我挑着担你牵着马而不是你挑着担你也牵着马？

对企业来说，各类型人才都不可缺少。造就成功企业的，不是哪一个人才，也不是哪一类人才，而是各类人才。管理好了，意志坚定的唐僧、好勇善斗的孙悟空、干得了实事的沙和尚、吹得了牛皮的猪八戒，都有各自的用武之地，只有将各类人才很好地团结起来，才能发挥最大的效用，驱动企业最终走向成功。

战略优势源自人才的团队精神

世界上种类繁多的植物当中，最雄伟的莫过于美国加州的红杉。它的高度大约为90米，相当于3O层楼那么高。按照常理，越是高大的植物，它的根应该扎得越深。然而，红杉的根只是浅浅地浮在地表而已。根扎得不深的高大植物，处境是十分危险的，只要一阵大风，就能把它连根拔起，更何况红杉这样高大的植物呢！

可是红杉却生长得很好，其中究竟隐藏了什么奥秘?

原来，红杉不是独立长在一处，而是一片一片地生长，最终长成了大片红杉林。大片红杉的根彼此紧密相连，一株连着一株，形成一个规模庞大的网络。自然界中即使再大的飓风，也无法撼动成千上万株根部紧密相连、达到上千公顷的红杉林。

当今企业内部的分工越来越细，团队协作的频率越来越高，团队意识和团队精神也随之越来越重要。强调团队意识和团队精神，其实质就在于强调一种互相协作的精神，每一个人都应该能强烈地意识到自己是团队中的一分子，有义务为了整个团队的利益而互相合作、相互支持，因为团队的胜利也同时意味着每一位成员的胜利。

一个企业的领导人如果不能塑造出自己企业的团队精神，这个企业就必然如同一盘散沙，走向失败；一个民族、一个国家的领导人如果不能凝聚人心，塑造出自己民族、国家的团队精神，这个民族、国家也必然走向平庸和没落。

一个企业只有具备了团队精神，才能够不断地释放团队成员潜在的才能和技巧；能够让员工深感被尊重和重视；鼓励坦诚沟通，避免恶性竞争；找到最佳的协作方式；为了一个共同的目标，大家自觉地认同各自的责任，并愿意为此而奉献自己的才智。

俗话说得好：“一根筷子轻轻被折断，十双筷子牢牢抱成团。”这是团队精神的生动说明。团队精神是企业成功的要诀之一，它体现着企业的凝聚力，这种精神对于企业发展的重要作用不言而喻。我们每

个人都必须认识到团队合作的重要性和必要性，并真正在工作中发挥团队精神，为企业的团队建设贡献出自己的力量。

在一望无际的非洲大草原上，三只小鬣狗在一起围追一匹大斑马。面对着身材高大的斑马，三只两尺多长的小鬣狗同心协力、共同出击，一只小鬣狗咬住斑马的尾巴，一只小鬣狗咬住斑马的脖子，无论斑马如何激烈地挣扎反抗，这两只小鬣狗都死死咬住不放，当斑马前后受敌、疼痛难忍时，另一只小鬣狗就开始啃它的肚子，终于，斑马支撑不住倒了下去。一匹大斑马就这样被三只小鬣狗打败了。

三只小鬣狗之所以能够战胜大斑马，不仅由于它们自身的优势，还在于它们组成了一支优秀的团队，并分工协作、相互配合，致力于共同的目标。当今社会，企业分工日益深化与细化，在现实的企业竞争环境中，任何人都不可能独立完成一切工作，也不可能只凭个人的力量来提升企业的竞争力，每个人所能实现的仅仅是企业整体目标的一小部分。因此，团队力量的发挥才是赢得企业竞争优势的必要条件，团队精神日益成为企业文化的一个重要组成部分，一个优秀的团队可以使企业更快更好地实现其经营目标。

企业拥有了团队精神就拥有了核心的竞争力，就能在现代市场竞争中所向披靡，就可以弥补诸如资金、技术等方面的不足，这是因为团队精神可以产生协同效应，可以促进团队的协作，保证绩效的落实。

唯有归零，才能获得

相对于成年人来说，小孩子就像一张白纸，他们不会认为自己懂得比别人多，也不会害怕自己被别人超越，更不会害怕说错了或做错了什么而成为别人嘲笑的对象。然而你会发现，小孩子的认知能力、创新能力都远远超过成年人。由此可见，归零，它不仅是每一个职业化人士都应有的心态，更是企业的制胜法宝。只有归零，才能获得。这对于企业正确地看待人才、有效地吸收人才以及科学地利用人才，也有着重要的意义。

归零的真谛

所谓归零心态，就是空杯、放手、谦虚的心态。

以下是关于“空杯”的小故事：

古时候有一个佛学造诣很深的人，听说某个寺庙里有位德高望重的老禅师，便去拜访。老禅师的徒弟接待他时，他态度傲慢，心想：我是佛学造诣很深的人，你算老几？后来老禅师十分恭敬地接待了他，并为他沏茶。

可在倒水时，明明杯子已经满了，老禅师还不停地倒。

他不解地问：“大师，为什么杯子已经满了，还要往里倒？”

大师说：“是啊，既然已满了，干吗还倒呢？”

禅师的意思是，既然你已经很有学问了，干吗还要到我这里求教？

可见，归零心态是每个职业化人士都应有的心态，只有一切归零，将心中那“半杯水”倒出来，我们才能更好地学习与成长。

然而，归零心态的真谛要义并不仅在于此，它不应仅仅成为教育员工的工具。对企业来说，归零心态同样是制胜的法宝，它也是企业能否成功用人的关键。

任何优秀的企业和企业家总是善于“归零”的。当年刘备放低了“民营企业家”的身份，“三顾茅庐”，求贤若渴，即便是自己的“创业伙

伴”关羽、张飞等人提意见也义无反顾，坚持对诸葛亮委以重任。实践证明，诸葛亮为推动他的事业作出了重要的贡献。

而美国有一家公司，公司总裁规定每月要同25位员工共进午餐，每位员工还会收到标有总裁通讯地址的5个贴了邮票的信封，以鼓励员工积极提出各种意见。

对企业老板来说，归零心态还意味着权力下放，不断地创造机会去让人才施展自己的才华，而不是将大事小事都抓在手上，事必躬亲。《史记》中记载的历史人物陈平，就是这样一个优秀的领导者。

西汉汉文帝时期，周勃担任汉朝的右丞相，而陈平担任左丞相。

一日众臣上朝之际，汉文帝想起一些国事，于是问右丞相周勃：“我们国家一年有多少诉讼案件？”周勃如实回答：“不知道。”

汉文帝又问：“那么国库一年的钱粮收支是多少呢？”

周勃还是不知道，禁不住冷汗直流。

汉文帝于是回过头去问左丞相陈平。

陈平也不知道，但他却这样回答：“每件事都有它的主管官员。如果问司法的案件，找廷尉，问钱粮收支，找治栗内史。”

文帝不高兴了，质问陈平：“既然都有相应的官员负责，要你这丞相干什么呢？”

“管那些官员啊！”陈平回答。

管理事务繁多，每个人的能力、精力非常有限，不可能面面俱到。因此，即使一个领导者知天文、晓地理，也不可能将所有的大小事情都揽在怀里。一个高明的领导者一定有着归零心态，他不仅“礼贤下士”、“不耻下问”，时刻保持谦虚的心态，而且懂得“分工明确”、“各司其职”，大胆地将权力下放给相关的责任人。

愚蠢的正所长

然而，有些企业的领导者总自以为是地认为自己在这个行业里干了很多年，技术上是这个行业的行家里手，管理上也是阅人无数，但凡与工作相关的就没有他不懂的，在他们眼里，没有人才，只有外行。由于缺乏归零心态，他们看不到他人的长处，从而在自己所不知道的世界里止步。这里有一个例子可以说明。

有一个卫生所新调来了一位所长，此人经验丰富、学识渊博，因此自视甚高、十分傲慢。

一天，新所长到单位后面的小池塘去钓鱼，正好两位副所长也在那里钓鱼，他只是微微点了点头，心想："这两个'马仔'，有什么好聊的呢？"

正想着，过了一会儿，只见其中的一位副所长放下钓鱼竿，伸伸懒腰，"噌噌噌"地从水面上大步如飞地走到对面上厕所。

新所长瞪大了眼睛看，眼珠儿都快掉下来了。水上飘？不会吧！这可是个池塘啊！

副所长上完厕所，又是"噌噌噌"地从水上飘回来了。

"怎么回事？"新所长心里打了个大大的问号，碍于脸面，又不好意思去问：自己堂堂一个正所长，功夫不如副所长，面子上挂不过去。

又过了一阵儿，另一位副所长也站起来，走了几步，"噌噌噌"地飘过水面上厕所。这下子新所长更是差点昏倒："不会吧，难道自己到了一个江湖高手云集的地方？"

要命的是，新所长也"内急"了。这个池塘两边有围墙，要到对面厕所非得绕十分钟的路，而回单位的话路也远，怎么办？他也不愿意去问两位副所长，憋了半天后，也起身就往水里跨：我就不信两个副所长有本事水上飘，我堂堂一个正所长还不及那两个小毛头儿！

接着，只听"咚"的一声，新所长栽到了水里。

两位副所长将他拉了出来，问他为什么要下水，新所长反问他们：“为什么你们可以走过去呢？”

两位副所长相视一笑：“这池塘里有两排木桩子，由于这两天下雨涨水正好在水面下。我们都知道这木桩的位置，所以可以踩着桩子过去。你怎么不问一声呢？”

新所长闹的笑话在企业管理实践中其实很常见。许多企业的领导者都缺乏归零心态，他们一方面认为自己懂得比别人多，不屑于接受别人的观点；另一方面，某些能力稍差的领导者又缺乏自信，为了巩固权力及保持威严形象，他们视“归零心态”如洪水猛兽。

我有一个客户，我和他们公司的几个中层领导聊天，他们向我抱怨老板不授权，说老板太精明了，简直是各项全能，小到办公室的杂事，大到战略规划，一律都要管。他们让我劝劝老板，说“这帮兄弟”还是很乐意为他分担的，不要一个人那么累。我就问他们老板：你怎么不授点权给下属呢？他说不是自己不想授权，谁不想轻松？！关键是他们的能力实在不敢恭维，很多事都搞不定，还得自己亲自抓。我说：既然他们做不好，你去找做得好的人来做啊。他说：找不到，能有他的经验、学识、智慧的人至今都找不到。

这是一个认为缺了自己地球会停止转动的领导，他不喜欢他的部属自己不声不响地把工作做好；他喜欢报告，大大小小的事都要由他亲自“拍板”，不然就不放心。这也是一种管理方式，不过在这种心态下，领导要被累死，下属要被困死。领导的时间总是有限的，要是让有限的时间被各种事务性工作填满的话，就会很影响管理的效率。而这样下去，下属也失去了许多在工作中学习的机会，人才也会变成庸才。

如果某个领导认为自己的智慧可以大于整个团队的智慧，这不是企业的幸福，而是企业的悲哀——得到一棵树，却丢掉了整片森林。一个能力超群、事必躬亲的领导者肯定缺乏归零心态，他们认为自己无所不能、无人能超越，其结果就是使手下的人成了懒惰的庸才。

在小的时候，我的语文老师给我讲过一个故事，给我留下了很深刻的印象：

在古代男耕女织的社会，衡量女子贤德的标准就是看“女红”，也就是针线活儿了，哪家闺女的针线活儿手艺棒，就说明这家教女有方，上门迎亲的人也就多。照此传统，如果母亲的“女红”好，按理说成功经验会教给下一代，下一代更出色。但奇怪的是，现实情况恰好相反，母亲越能干，女儿反而不能干。为什么呢？当能干的母亲让女儿学习刺绣时，总是要求很严格，女儿一开始学总是做不太好的，母亲看在眼里，急在心里：“哎呀，你真笨，怎么做得那么难看，应该是怎样怎样。”时间一长，每次女儿动手都会遭到母亲的斥责。最后，女儿索性不动手，全由母亲代劳——反正母亲总能做得又快又好。而不能干的母亲怎么做呢？每次女儿学习刺绣，她根本不会在意她做得好还是不好。女孩儿这样实践很多次后，她就越做越好了。

能干的母亲却教出了不能干的女儿，这也是母亲不能用归零心态来看待问题而造成的后果。古人有云：富不过三代，也是同样的道理。企业老板如果不能用归零心态来看待人才，就无法发现人才的长处，也难以提高他们的工作效能。

企业选人才，人才选环境

团队的“团”字就是外面一个“框”，里面一个人才的“才”，顾名思义，即能“框”住人才的队伍。一个团队想要吸引人才，“框”住人才、留住人才，就要了解人才想要的是什么。

一讲到吸引人才、留住人才，大家就想到了用高薪、用情感，但往往忽视了更重要的是环境。

在高薪、情感面前，人才往往会更看重环境，这是为什么？

试想一下，世界最红足球明星C.罗纳尔多现在的年薪大概是700万英镑，假设我们中国的一家足球俱乐部以750万英镑甚至更高的年薪邀请他来中国踢球，他会来吗？

绝对不会。为什么更高的薪水却不能吸引到世界顶级球星？答案显而易见。在世界顶级俱乐部效力不仅有高薪，还有极好的足球氛围，更重要的是可以和很多足球大师在一起比赛，在这个舞台上才能展现自己的价值——人才选择环境。

C.罗纳尔多如果到了中国，可能三五年后就会从世界顶级球星的阵营里消失了。你别不相信，虽然说结果好坏取决于行为，但行为的好坏取决于观念，而观念的好坏受环境的左右。我们不妨看看以下这些事实：

——孟母为何要三迁？因为她深刻地认识到环境的重要，她必须为自己的儿子负责，必须为他选择一个好的成长环境。

——贝多芬为什么能成为一位传奇的音乐家？因为他在17岁的时候就去了维也纳，并在维也纳遇到了自己的偶像“乐圣”莫扎特，并受到了他的影响。

——为什么丁俊晖能在17岁就夺得台球（斯诺克）世界冠军？他为什么选择生活在英国？要知道，丁俊晖不是成名后才去的英国，而是在成名前，甚至是家里人通过借钱最终才把他送去英国的。因为英

国是台球（斯诺克）的发源地，那里有更好的氛围和环境，他选择的是环境。

——为什么福原爱要选择在中国打乒乓球？因为环境！

……

环境的力量就在于它可以塑造一个人。

20世纪 80年代，中国的足球运动员李华军在世界足球青年锦标赛上被国际足联评为“最具潜力的新星”，与他一起获此殊荣的是阿根廷人马拉多纳和荷兰人范·巴斯腾。几年后，马拉多纳成为一代球王，范·巴斯腾也名扬世界足坛，而中国的李华军呢？他消失在人们的视线当中。中国又有多少个李华军？

想要让人变为人才，离不开一个积极的环境。

唯有归零，才能获得

2008年北京奥运会的成功举办，让我想到了体育比赛中许多反败为胜的精彩赛事，他们的成功其实也是缘于归零心态。

回顾2004年的奥运会女排决赛，中国队在先失两局，并在第四局中距离失利赛点只有两分的不利情况下，沉着应战，顶住了俄罗斯队的猛烈进攻，连扳三局，最终以3：2战胜了对手，站在了奥运会最高的领奖台上。

赛后，在回答记者提问时，女排主教练陈忠和说，他告诉球员，一定要忘记输赢，放开手脚打。

不难看出，比赛比到最后，就是比心态，技术反而不重要了。有一颗平常心，怀着归零心态，往往能反败为胜，取得辉煌战绩。

驰骋球场的奥运健儿是如此，在市场经济洗礼中的中国企业也是一样。企业发展到一定的阶段，薪水、待遇、品牌、口碑也许能一时留住人才，但长久地留住人才以及激励人才为企业效力的，则是企业对待人才的态度——你是否尊重人才，你是否给了人才足够的发展空间和展示的舞台。

某些身居高位的领导者，他们往往有着过人的特殊才能，能运筹帷幄、决胜千里，因此，反而不容易获得归零心态——在将要把自己日常从事的工作交给他人时，总是会感到难以割舍、无法信任，尤其是这事业是自己亲手创下的，更是视之如亲生儿女，非亲自哺育难以放心。即使他明知手下的人是如何精明能干的人才，心底也总是有个声音在嘀咕：这个人不行，他不了解我的公司，他有可能搞砸了！

然而事实证明，任何优秀的企业领导者的成功之处都在于，他们善于采言纳谏、集思广益，敢于放权，大胆起用人才。

在松下，每年平均每个员工都提出数十条建议，公司会将这些建议按其所能产生的价值评定等级，并发给奖金。出色的建议会得到公司的表扬，还可以得到产品部颁发的荣誉奖项。

1993年，IBM的老板“迎娶”郭士纳。当时的IBM内部管理混乱，业绩下滑，经营状况十分不理想，连比尔·盖茨都预测IBM将在几年内倒闭。郭士纳有的是来自食品和烟草行业的职业经验，IT技术显然是他的短板，当时外界对他并没有寄予多大期望。

但是IBM的老板看到的是郭士纳身上所具备的这个行业的许多其他领导者所不具备的潜质，于是他们大胆任用他。

事实证明，正是老板们的这种心态拯救了IBM。这位“外来的和尚”由于不受固有的环境和思维的束缚，他比那些懂行的领导们更懂得大胆变革，最终让IBM这只大象重新轻盈地跳起舞来。

归零心态，是每个企业对待人才问题时应有的态度。一个出色的领导者，应有全局观，抓大放小，而不应是事无巨细都亲自过问。管理界有句名言：越繁忙的经理说明其越无能，这是有一定道理的。

在我做的咨询项目中，就有一家这样的企业，我发现他们的领导很忙，后来，我送了个小礼物，解决了这个问题。送的什么礼物呢?

是“俄罗斯娃娃”。

“俄罗斯娃娃”是俄罗斯的一种民间小工艺品，由木头雕刻而成。它的特点是，每个娃娃的肚子里都套着一个小一点的娃娃。这种娃娃在俄罗斯市面上随处可见，大的可用双手搂抱，小的可端坐于掌，形象非常可爱。

我对他们的领导说，如果你把每个娃娃都套在肚子里，看到的只有你这个最大的娃娃；但如果你把它们拿出来，看到的就是一个小团队，这些人组合在一起，无论是体积、力气、智力还是经验，都比一个娃娃要大多了。

这家公司的领导说：胡老师的话如醍醐灌顶，顿时就明白了。其实，这是一个很简单的道理：大胆起用人才，用好每个人的长处。倘若一个公司的领导者，将各部门的人都培养成为顶尖的人才，这个公司必将蓬勃发展、不断壮大。相反，如果一个公司的领导者认为这个公司是自己一个人的，任何人的能力都在自己之下，那么这个公司将

很难持续发展下去，就会停留在“小作坊”的状态，永远是一个“侏儒公司”。

有人才不一定成功，没有人才一定不成功

每个企业都会渴望成功，但现实的情况是，成功总是眷顾少数人。水能载舟，也能覆舟。优秀而成功的企业由人才铸就，而企业的失败也往往是由人造成的。

人才是企业成功的必要而非充分条件，有人才不一定会成功，但没有人才就一定不会成功。

一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝

有一种奇怪的现象是，人才并不总是导致成功。人才一多，政治色彩就浓了，人才之间相互扯皮、推诿、勾心斗角，使得领导者疲于应付各种管理难题，抚平“小山头”。这印证了中国的那句老话：一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚则变成没有水喝了。

人与人的合作不是力气的简单相加，其中的关系要微妙和复杂得多。在人与人的合作中，假定每个人的能量都为1，那么10个人的能量可能比10大得多，也可能甚至比1还小。因为人的合作不是静止的，它更像是方向各异的能量，互相推动时自然事半功倍，相互抵触时则可能一事无成。而当企业的人才越来越多时，相互推动或抵触的作用就会越大。

钓过螃蟹的人或许有这样的经验：篓子中放一群螃蟹，不必盖上盖子，螃蟹自己是爬不出来的。因为只要有一只想往上爬，其他螃蟹便会纷纷攀附在它的身上，争相往外爬，结果是，最后没有一只螃蟹能够出去。

合作是一个问题，如何合作也是一个问题。当企业内人才很多时，意味着他们的反应要更敏锐、主观意识更强，企业内充满政治的色彩在所难免。身处充满政治色彩的办公环境，尔虞我诈、勾心斗角，会使得人们的工作效率大大降低，影响企业的效能。

比如，你和同事共同合作一个项目，你把自己的分内工作完成了，却惹来别人的不爽，他们会故意拖延时间；又或者，你支持某个

同事的建议，却引来另一位同事的不满，只因为缺乏安全感的他觉得自己受到了威胁。

作为领导者，你还不能像扔掉一个烂苹果似地丢弃某个人，因为作用力是相互的——你可以清除企业内屡屡生是非的害群之马，但对办公室内随处可见的浪费、低效率等负面工作行为却毫无办法。

我曾在企业从事管理工作达十余年，又为企业做管理咨询将近十年，除此以外，我把自己的咨询公司也作为管理的试验田，在这一过程中，我有太多的亲身感受：人才本已难求，求到了之后，由于管理不善，又发挥不出他们应有的作用，真的很令人痛惜。

我手下曾有一位助理，为人热诚、办事机灵，也有企业的管理经验，各方面都深得我的喜欢。来公司一年多，我提拔他去了咨询部任副经理，从我的角度来说，我认为他具备一定的能力，是可培养的对象，因此时常激励他，但没有想到的是，他因为我的激励有点沾沾自喜，变得越来越自负。

因为业务的发展，我又招聘了一位职业经理人赵某，做咨询部经理，新来的这位经理就成了我原助理的顶头上司。这个助理开始不满意了，私下里“小动作多多”，对这位新来的赵某始终是如鲠在喉。

一次，咨询部经理赵某代表公司与一家大型企业约好时间“谈单”，要求我的这位原助理做一份策划书，他听了赵某的要求后，当即表示策划书没法做：一方面，有些内容超出了自己的职责范围；另一方面，对方开出的条件比较低，对公司来说花力气去做没有意义。

赵某的脸色马上就不好看了，斥责这个助理的工作态度不好，并让另一位顾问师做好了策划书。结果，策划书被总监驳回，助理心里暗自偷笑，幸灾乐祸。

不久，这个助理又在公司“扇阴风、点鬼火”，联合其他的一些老同事有意无意地与赵某唱反调。经过一段时间的明争暗斗，这个助理最后因为种种原因离开了公司。

这件事给了我很大的震惊，让我深刻感受到来自企业的这种内耗会消磨员工的斗志，影响团队的士气，对企业的不利影响非常大。

管理是一门艺术，管理者疏远人才，会使员工丧失工作的热情，而过于亲近，又可能导致人才过度利己、效率下降及过度自大。

管理更是一门技术，我很注重运用管理的技术来弥补管理中人性的消极作用。在我的公司里，每个部门都制订了非常科学的薪酬制度、考核制度、晋升制度。通过制度，每个人对自己的位置都非常清楚，不仅是对目前的岗位职责、薪资、职位等级很清楚，也能非常清楚地知道一个月后甚至是一年后他的岗位、薪资、职位等级。这样，所有的员工就都能朝着清晰的目标努力，有效地避免了企业中人才间互相牵制而导致的内耗。

如果企业内的人才得不到明确的指令，对目标很模糊，每个人的做法都是一种个人行为，这种个人行为与个人行为简单地掺和在一起，就会制造出许多原本简单却被他们弄?很复杂的工作来，这样的一群人才也就成了“乌合之众”。

有人才，失败是暂时的

庸才和“伪人才”导致了企业的失败，而将一群不能很好地合作的人才放在一起，也将不会成功。

你也许听过这样的故事：

有一次，天鹅、鱼和虾，一起想拉动一辆货车，三个家伙套上车索，拼命用力拉，可车子怎么也拉不动。为什么？车上装的东西并不算重呀！

原来，天鹅拼命向云里冲，虾尽是向后倒拖，鱼则向水里拉动。天鹅、鱼、虾都是单打独斗，向它们自己认定的目标努力，必然不能产生高效。

人们为了避免这种现象，绞尽脑汁地设计了许多“完美的管理模型”。比方说考核，以前的传统是“德能勤绩”，后来大家认为是老传统、老国企过时的东西；然后就引进了KPI——关键绩效考核指标，觉得这个很新鲜；KPI还没有学完，就来了BSC——平衡记分卡，觉得这个工具很了不起，中间还参差360度、左看右看考核方式；平衡记分卡还没有完全掌握，又来了ELA——价值评估体系。

然而事实证明，无论是怎样的完美模型，都避免不了人们犯错的天性。西方的文化和人们的思维模式跟中国不一样。那有什么不一样呢？在西方是：你没有禁止做的我就可以做；在中国却是：没有规定做的我就不做了。

比如采购部，当供应商的材料不合要求的时候，谁组织人员辅导供应商去改善？如果没有请示品管部，品管部是不会干这个活的；如果没有请示销售部，销售部也不会干这个活。在西方各国却不是这样。西方的规范写得很简单，给员工的自由度很大，他们能做的事情很多。

我还曾经碰到过这样的客户，这个企业经营七八年了，连一个差旅报销制度都没有，我说：财务部应该写一写，因为报销跟你们有关

嘛。财务部说，报销虽然跟我们有关，但是每个层级是哪些人我也不知道，到哪些地方出差也不知道，哪个地方的经济状况怎么样我们也不知道，这个事情由人力资源部做会比较好，因为他们知道哪些人是什么职别，应该给多少报销额度。

这不是推卸责任吗？那这又是为什么呢？很简单，谁做差旅报销制度，都会得罪人。除非你定的费用额度高到去出差的人有用不完的钱，才会听到别人的好话。否则他们就会说：那个王八蛋，整天不出差，就坐在家里卡我们。所以财务部不敢做；人力资源部也不愿意做。

我从1991年以来一直在做一件事情，就是人力资源管理。我可以这样说，国外的东西生搬硬套到国内的企业，总是水土不服，况且多数的人对这些国外传来的“完美模型”都是学习得一知半解。

比如，KPI关键绩效考核指标，它实际上根本不叫考核工具，而是一个概念。“要考核关键的绩效指标”，这不是多余的废话吗？我告诉各位前几年到内蒙古出差，发现的一个“真理”：内蒙古的马有四条腿、一条尾巴。这是不是真理？有用吗？

于是有人感叹，做管理太不容易了，人才多了要冒“小山头”，人才少了创造不出业绩，而不忠的人才又不敢用！

管理的技术不可缺，管理的艺术也不可少。一个企业的成功，不仅仅在于其拥有的优秀人才，更在于其出色的人才管理。只有企业多些熟练运用管理技术和艺术的人才，才能使团队更好地一起协同工作，提高整个团队的工作效率。说到底，有人才不一定成功，但只要有人才在，就一定不会失败！

我在给一个客户做咨询的时候，他们的高层告诉我：公司的内部管理很让人头疼，执行力差、一盘散沙，问我怎么办。我告诉他们的老总：很简单，做每一件事情必须有见证文档，哪个部门到底应该做什么，个人应该做什么，能写多详细就写多详细。

还有考核，虽然很难推行，但要看你推行的方法和技巧，一定要让被考核的对象尝到甜头：考核过了就要加工资，至少让绝大部分通过考核的人有加工资的可能。

他们问我，加工资就会增加人力成本，效益本来也不好。我说：放心，因为考核的结果跟公司的绩效挂钩，只有当效益好了才会加工资。果然，几个月后那几个老总用我所说的办法在企业试行，大大改善了管理环境。

每个人都渴望成功，企业也不例外。企业的成功，是由企业内的各类人才共同努力达成的：提高生产力，完成一个又一个阶段性目标，最终达成结果。然而人才并非机械的组合，只有很好地管理人才，发挥团队的效用，才能创造高效率。管理的技术不可缺，当你能利用管理的技术进行科学管理时，剩下的就是“拍肩膀”的艺术了。有人才就没有失败，人才是促使企业成功的唯一路径。

和人才谈一场恋爱（1）

企业与人才的关系就像爱情中的男女，热恋的时候，有情饮水饱，而当感情慢慢归于平淡，不和谐音符就会开始出现。人才管理是个系统工程，不同的时期管理的侧重点也不同。当寻找到自己门当户对“心仪的对象”时，企业如何与人才保持良好的关系，就成为一个迫切需要解决的难题。企业对待人才，需要把他们当成女朋友一样，细心爱护，不同的时期要有不同的管理侧重点，和人才去谈一场恋爱。然而，就和恋爱中的男女一样，从相识到相爱，企业和人才总少不了有闹别扭的时候，要协调这些摩擦和矛盾，就需要HR发挥爱情润滑剂的作用。

与人才恋爱的4个时期

关于恋爱，你会发现这样的有趣现象：当你遇上一个男人或是女人，两人互生情愫，共同坠入爱河，恋爱期间总是经历着热恋期、磨合期、平稳期、平淡期几个时期的循环反复。

热恋期的男女，眼里看到的尽是对方的优点，而缺点也可以包容，双方之间的感情在这个阶段是最愉悦的。企业和人才之间也有这样的热恋期。从人才最初进入企业，热恋期开始。在这个时期，一方面员工会积极表现以获得认同；另一方面，企业也会积极地进行工作的导入、培训，以期员工了解企业文化，尽早地融入团队，双方保持着良好的合作关系。

但过了热恋期，双方经过一段时期的相处，两个不同生活阅历、不同生活习性的人相处，不和谐音符开始出现，会因为芝麻绿豆、柴米油盐的琐碎小事而指责对方。这就是磨合期了。

在与我的一个东莞的客户聊天的时候，他跟我说，做企业很头痛，怎么头痛呢？中国人思想很复杂，而人才的思想更复杂，你“算计”他的同时他也“算计”你——如果这个人做得不错，你就提拔他；但是同时他也在想：老板什么时候给我加工资，什么时候提拔我，我就

干得更好。因此，管人是一门科学，不仅是一门科学，管高级人才简直就是需要高科技！

但是我的另一个朋友又有另一种感受。这个朋友是位女孩子，她打电话给我，要我为她找工作。我说你不是在花都上班吗？她说花都老板太色了；我说你之前不是在从化上班吗？她说那个老板太抠了；我又说你在从化之前不是在佛山吗？她说那是个家族企业，老板根本信不过外人。所以说，找来找去都没遇上一个“门当户对”的企业。其实，她曾经做总监做了五个月，我说怎么这么短时间，她说这算是最长的了。

恋爱中的人都要经历这样一个过程，有些人双方之间磨合不了，最终只能分手。企业与人才之间也有磨合期，它是人才能否继续在企业工作下去的关键时期，也是企业招聘成败的关键。因此，在磨合期，一方面企业要为员工进行全面细致的岗前培训，帮助他们建立和谐融洽的人际关系，给他们做职业生涯规划，增进企业与人才的互动，加强双方的了解及认同度，减少流失率；另一方面，员工也要积极努力地学习公司的企业文化，学习工作技能，以期更快地融入到企业中去。

什么是磨合？就是相互适应的过程。单方面的适应、权力的压制，只会使磨合的结果大打折扣，即使让对方臣服，其主动性也会大大降低。

第三是平稳期。当双方度过了磨合期，感情步入稳定，就到了平稳期。这是企业与人才保持较长时间平稳合作关系的开始。在平稳期，管理的主要任务是建立规则，也就是要确定：哪个部门应该做什么，哪个人应该做什么，做得好与不好的标准是什么。做得好就要加工资、晋升，做得不好，结果就是减工资甚至被炒鱿鱼。

最后是平淡期。轰轰烈烈的感情总会归于平淡，如果你习惯了这样的平淡还好，如果不习惯，那么苦闷而缺乏生趣的生活会扼杀所有当初美好的感情。当感情平淡了，寻找感情升温的加热器就非常重

要，一句贴心的问候，一次温馨的晚餐，都能帮助你找回快要丢失掉的爱情。企业与人才的关系也不可避免地会进入平淡期——随着工作时间的增加，员工会遇到各种各样的工作压力，从而产生倦怠感：工作热情大不如前，缺乏主动性、创造性。这时，企业应采取激励手段，提高员工工作绩效则是这一时期的工作重点。

有这么一个小男孩，父亲早逝，母亲早出晚归地挣钱养家，生活很清苦。小男孩个子瘦小，永远穿着一身过长或过短的破旧衣服，鞋子也破旧不堪，还拖着两个弟弟，他恨自己命不好。

老师没有注意过他，同学也经常欺负他，他没有信得过的朋友，很自卑，不愿意去学校，成绩也很差。直到上中学时，一件事情改变了他。

有一天下课时，班上几个“调皮鬼”开始打闹，并恶作剧地把小男孩当成挡箭牌，不知谁把数学老师留在讲台上的教学三角板碰到地上，正巧被他们推得站不稳脚跟的小男孩给一脚踩断了。

小男孩傻眼了。数学老师非常严厉，她曾经用三角板、木圆规之类的东西敲打过学生。见到老师一脸怒气，小男孩想：老师准会用三角板狠狠地敲自己的脑袋，顿时吓得直打哆嗦。

数学老师令几个“调皮鬼”站在讲台前，又令小男孩站在门边，然后大喝一声：“跪下。”小男孩急忙往下跪。“你，”她突然指着小男孩：“给我老老实实站着。”

下课后，数学老师将小男孩单独叫到办公室，对他讲了一番足以改变一生的话：“孩子，你和他们不一样，你的家庭情况我知道，你应该尊重你母亲的艰辛，她坚持供你读书，是对你寄予了很高的期望……”

小男孩感动得哭了。此后，他像变了一个人似的，考试成绩一次比一次好。几年后，他顺利考入了某市名牌大学。而现在，他已是员工人数上千的企业老板。

因此，激励是合乎人性的领导法则，当你的员工工作绩效下降了，别忘了举起激励的大旗。激励措施只要得当，企业与人才就能重新找回“热恋期的感觉”，达成双赢的管理局面。人才就像是个女朋友

相爱容易，相处难。说到与女朋友的相处之道，许多人都有不一样的心得，诸如要互相尊重，要团结友爱，要价值观一致等。这是恋爱的基本原则，也是两人心心相印、和睦相处的必备条件，如果不秉持一定的原则，那就会摩擦不断，难怪有人感叹：惟女人与小人难养也。

企业与人才的相处之道也是这样。成功用人，就会为企业创造生产力；而一旦没处理好这种关系，也会给企业带来巨大的损失。

和人才谈一场恋爱（2）

归纳起来说，恋爱的相处之道无非是坦诚、和谐、宽容、努力。为什么这样说？坦诚，说的是两者之间要诚实、直接，首先不能欺骗，好就是好，不好也不要粉饰一下说好，今天你骗了我，产生了感情，但是骗得了一时骗不了一世，一旦哪天发现你是“双面人”，还免不了要分手；其次，不要拐弯抹角，用有效的手段直达目的，这一点现在的许多年轻人做得很好。

想当年我读书的时候，喜欢一个女孩子，写一封信用尽了我满腔的热情和才华，一封情书洋洋洒洒写了30多页，最后3个字就是——我爱你。现在不一样了，现在的年轻人很直接、很坦白，最前3个字也是——我爱你：“亲爱的××，我爱你！原因如下：第一，你很漂亮；第二，你性格好；第三，你还没结婚。同意就交往，不同意就拉倒。”

短短几个字就把事情搞定了。哪像我们写30多页，最后的主题还是那3个字，其余的全部是废话，有耐心的女同学才能看完，没耐心的早就丢到垃圾堆里——那你就白写了。

在我的企业里也是这样，主张要坦白、直接：对制度有意见就提意见，我欢迎；但如果某人拐弯抹角地说这个人不好，那个人很坏，对不起，我没有时间听。

第二是和谐。谈恋爱要两个人看对眼儿了，你觉得我好，我觉得你很棒，才有可能发展下去。在恋爱关系上，“强扭的瓜”的情况现在基本上不存在了，但在企业中还是有的。

我在江苏南通给一家企业做咨询，他们的老板吸引人才的办法就是高薪，但是最后又兑现不了，结果大学生一来就要走，留不住人。没办法，为了留住人，他们与员工签订合同，如果合同未到期走人的话就要支付高额的赔偿金。我说你怎么能这么干呢？“强扭的瓜不甜。”老板也很无奈：没办法呀！这里前不着村，后不着店，打开窗户荒草一片，人才不愿意来。

我于是去给他们讲第一节课：“在座的各位，恭喜你们，你们是我们从3 000份简历当中，通过层层筛选，通过三层面试最终录用的30个人，所以每一个人都是百里挑一的英雄。”这是先鼓励一下。

然后我接着说：“我们这个地方远离城市的喧闹，打开窗户是绿油油的草地，休息时打着赤脚踩在草地上，有初恋的感觉。”

最后我把组织架构一画：“今天只有一个总经理，明年、后年我们会有八个事业本部，产品有DVD、数码、家庭影院，本部总裁八个；每个总裁下面有若干个事业小部，需要很多位总经理，现在你们是三十多人，总经理就需要四十多个。大家努力啊！我们还在几个地方进行了投资，第一是美国、加拿大，第二是南美、非洲，第三是俄罗斯。”

员工一听，顿时热血沸腾。俄罗斯美女多，想去俄罗斯？好的！不足两年一定开花结果。

要把愿景讲给人家听，你的愿景打动了他，他就愿意为你“卖命”。愿景本来就不容易实现，但你描绘出来了，打动他了，让他甘心为此努力了，那就是你情我愿的事了，就是达成了和谐。

所以说，企业与人才之间保持良好的双赢关系，要双方和谐。不坦诚、骗人，留不住人；关系不和谐，他也不认同你，你强留也留不住。

第三是宽容。宽容人才做错的、没做好的地方。只有宽容，才能发掘对方的长处，并将这种长处激发出来，转化为生产力。

著名华人导演李安与其妻子的爱情故事充分体现了这一点：

在李安以优异成绩从纽约大学毕业后，曾试图开拓自己的电影事业，但一个没有任何背景的华人想在美国电影界混出名堂谈何容易？因此他不断地在好莱坞碰运气，但又一直怀才不遇。在李安长达6年的等待过程中，他每天除了看书、看片、埋头写剧本外，就是做家务，负责做饭和带孩子，而他的妻子则担负起养家糊口的任务。他的妻子始终保持着宽容的心态，在背后默默地支持他。

李安全职“吃软饭”，许多亲戚都看不过去，有人说，为什么李安不去打工？大部分中国留学生不都这样为了现实而放弃了自己的兴趣吗？李安自己也过意不去，偷偷学电脑准备找工作，不料妻子很快发现了这件事，她“大骂”李安：“学电脑的人那么多，又不差你李安一个！”

因为妻子始终保持着宽容的心态，在背后默默地支持他。李安最后终于凭借个人的努力在主流的欧美影片市场上占得一席之地，并大放异彩。

企业或领导者对待人才也应这样，需要有宽容的心态。善于原谅下属的小缺点、小过失，是一种宽容，更是一种智慧。对反对自己的人，只要他出色地完成了工作，便要对其友善为怀；对在其位但没有做到应有成绩的人，尤其是空降兵人才，只要他具备一定的潜力，就要给他调整和适应的时间；对将一件事搞砸的人，要时刻反省领导者自己的责任?并帮助其找到解决问题的方法，而不能一味地批评。

“水至清则无鱼。”一个领导者如果过于精明，眼睛里容不得半点沙子，是一种气量上的狭小，这样的人很难拥有众多的追随者。

第四是努力。有句老话说得好，“感情是需要培养的”，要保持美好的情感，还需要双方的共同努力。企业与人才二者的关系也是如此，一方面，人才要不断地充实自我，紧跟企业发展的脚步；另一方面，企业也要时常激励员工，调动员工的积极性。我时常说，如果每个人的潜能都能发挥出来，每个人都是一个太平洋，都是一座喜马拉雅山，要多深有多深，要多高有多高。盘活企业，首先是盘活人，而盘活人，就得双方共同努力。

情人眼里出西施

一个女人，在素昧平生的人眼里，可能只是相貌平平，但在恋人的眼里，就可能是像西施一样的美丽佳人，不敢说沉鱼落雁、闭月羞花，至少也是一举一动、一言一行都感觉富有迷人的魅力。这就是所谓的“情人眼里出西施”。

“情人眼里出西施”是人的一种心态，当你有这种心态时，你会发现对方的闪光点，而如果你没有这种心态，西施看起来也会不那么完美。

有这么一位父亲，他让儿子卖了4.5公斤的橘子，每公斤1.8元，让8岁的儿子算算总共要收多少钱。

旁边的几位顾客马上围拢上来看这场“智力测试”。谁曾想，众目睽睽之下，孩子紧张慌乱，先说7元，后又说8元，乱猜一气。那位父亲气急败坏，抬手一个耳刮子，还气咻咻地骂道：“你真是太笨了，完了，你这辈子算是完了!”

孩子哭了，却又不敢放声大哭，样子极为恐惧。第二天，便听说小男孩喝下毒药而悄然离开了人间。

一个8岁左右的孩子，全凭大人的评判来认识自己。大人一气之下脱口而出的一句话，常常是很偏激的，而且心情平静下来以后早把气话的内容忘记了，但是孩子听得很认真，记得铭心刻骨，忽然之间觉得自己在他人的眼中是那么“朽木不可雕”，心中十分悲伤，稚嫩的心灵遭受如此沉重的打击，即使没有选择轻生，也极有可能用悲观的心态对待自己的人生道路。

本来完全有可能拥有锦绣前程的人在少年时代就凋谢了，只缘于他的父母对待教育问题的心态：他们不懂欣赏自己的孩子，而且苛求孩子与其他人一样，甚至是拿别人的长处与孩子的短处相比较。

章子怡确实漂亮，可是毕竟只能远看不能近触，如果你老是想着章子怡有多么高贵、多么性感，并强行地把身边的女友与章子怡相比

较，对不起，那恐怕是要出问题的。你的女友没有章子怡漂亮，但她可与你沟通，体贴你，爱护你，这就是章子怡所力不能及的了。

现实地说，大部分人的情人都无法拥有章子怡的姿色、李嘉诚的财产，但你总能从他们身上找到章子怡、李嘉诚所不具备的东西，带着“情人眼里出西施”的心态，他们便可能有一天真的变成章子怡或李嘉诚。

几年前，我投资了一家贸易公司，公司招了一个男孩子做报关员，但是这个男孩子缺乏自律，不太管得住自己，经常找借口去海关，而不来公司上班。

报关需要非常强的控制力，他又有许多事情搞不定。有一次关于一个出口的问题，他没处理好，搞砸了，后来他的经理就把他撤了，不要他报关了，然后调他过来做计划。

计划他做得也不好。后来我问他，你报关不行、计划不行，你觉得做什么行？他说喜欢做系统员。公司刚走了一个系统员，正好让他去。但当别人的电脑出现了问题，找他去处理时，却要排队，就像看专家门诊，不知道是技术问题还是服务态度问题。于是大家又觉得他不适合做系统员。

我那时就想，这小伙子挺聪明的，反应也快，怎么做什么都做不好呢？后来我发现他对数字挺敏感，人也本分可靠，于是建议他去做财务，他自己也表现出挺大的兴趣。但是有一条：他不是学财务的，公司于是又花钱让他去参加财务知识培训，前三个月不脱产，后三个月脱产，公司会监督、检查他的学业成果。后来这个小伙子做财务做得挺好，后来又考了注册会计师、注册税务师。因为职业规划问题，我推荐他去了一家会计师事务所，做得也挺不错，也算是我培养出来的人才了。

回想起来，这个小伙子当初在公司的表现真挺不如人意的，他的直接上司找我谈，人力资源部也找我谈，说要炒掉他，但是我始终跟他们讲，调岗试试，实在不行了再说。对待人才，我始终坚持一条原

则：爱护他们要像爱护你的女朋友、情人一般。如果企业亲眼“看上的人”胜任不了工作，那么企业要为此负责任：挖掘他们的潜力，培训他们，为他们找到适合的工作，而不是草率地抱怨他们，或是将一个不合格的人推向社会。

门当户对的爱情

中国人有门户之见，恋爱、结婚都讲究个门当户对，所谓郎才女貌、才子佳人。

白马王子与灰姑娘的童话故事有没有？有！但结果却不怎么好。当年出身平民的戴安娜嫁入豪门，与查尔斯喜结连理，结果落下个抑郁症，还悲惨死去了。

太多事实证明，中国人的门当户对理论是有一定道理的。只有身份相当的人才能有相同的话题、相同的鉴赏水平，从而在未来的相处过程中有共同的爱好，这样才能维持持久的感情。

企业与人才也要门当户对，一是双方价值观的匹配，即是否认同企业文化、行为方式、做事风格；二是人才与岗位的匹配，即要避免大材小用，或是小材大用。门当户对有助于保证企业与人才之间能顺畅地合作下去。

关于双方价值观的匹配，下面讲一个关于杜邦的例子：

有一次，我与杜邦的一名外籍管理人员一起做招聘，面试一个工程师、一个出纳。我的同事问了工程师一个问题：现在快下班了，有一台机器在厂房里需要维修，加班的话公司一个人一天补助100元，如果你是这个班的班长，会派一个人维修还是两个人维修？他回答：为了节约成本，肯定是派一个工程师维修。

后来我问那位出纳：如果发生火灾，你的第一动作是做什么？他说为了保护公共财产，要把公司的钱放在保险柜里，然后再跑。

我的那位和我一起负责招聘的同事说：他们怎么一点安全责任意识都没有呢？他们眼里只有钱。

可见，杜邦的核心价值观是安全、道德、环保，如果维修机器，任何时候都是两个人一起去的，绝不能一个人干；如果发生火灾，第一时间就要跑，钱可以不要，人的性命胜过一切，没有人，钱是没有用的。这是杜邦的判断标准，也是它雇用员工的一个条件。

而中国的许多企业不是这样——讲究集体利益高于个人利益，为集体利益可以牺牲一切，因此要节约成本，为企业省钱的员工是好员工，要受到嘉奖。

这就是价值观的门当户对。

这种价值观是来自于老板、高层等主流人群的想法、行为方式，以及在他们的想法和行为方式下所引导的，整个企业的大家共同约定的想法和行为方式，说到底，也就是企业以什么标准来判断一个事情的是与非。

价值观没有好坏之分，它是企业大多数人认同的，如果你无法认同，那就是“门不当户不对”，就没有合作下去的基础。

人才与岗位的匹配也需要门当户对。

美国加利福尼亚大学的学者做了一个实验：把6只猴子分别关在空房间里，每间两只，房子里分别放着一定数量的食物，但放的高度不一样。第一间的食物就放在地上，第二间的食物分别从易到难挂在不同高度的适当位置上，第三间的食物悬挂在房顶。数日后，他们发现第一间房子里的两只猴子一死一伤，伤的缺了耳朵，断了腿，也奄奄一息。第三间房子里的两只猴子也死了。只有第二间房子里的两只猴子活得好好的。

究其原因，第一间房子里的两只猴子一进房间就发现了放在地上的食物，于是，为了争夺唾手可得的食物而大动干戈，结果是一死一伤。第三间房子里的猴子虽然做了努力，但是食物挂得太高，难度过大，够不着就活活饿死了。第二间房子里的猴子先是凭着自己的本能跳着取食物，然后在房间跑对角线增加助跑并通过协作取得了食物。这样，每天就能取得够吃的食物，很好地活下来。

如果人才与岗位不能门当户对，一种情况是，岗位难度过低，人人都能干这个岗位，就体现不出能力与水平，反倒出现内耗式的位子争斗，其结果就犹如第一间房子里的两只猴子；另一种情况是，岗位

难度过高，虽努力但仍力所不能及，也不能体现出能力与水平，甚至埋没、抹杀了人才，这犹如第三间房子里的猴子的命运。

只有人才与岗位门当户对，才能真正体现出员工的能力与水平，发挥人们的能动性和智慧。在柏明顿公司，我为每位员工都设定了职业发展通道，也就是说，当员工感到自己的能力在本岗位不能得到充分发挥时，可以在企业内部“转岗”，而不是让企业花费大量精力、时间得到的人才白白地流失掉。这好比是通往目的地有许多通道，有的是土路，有的是柏油路，有的是高速路，有的是弯曲的山路，公司需要让在每条路上的车都能开到目的地，要让每条路上的司机都是最熟悉那种路况的好手。如果你在这条路上不适应，你也许适合走别的道路。这就是人才与岗位的门当户对，只有门当户对才能开出“爱情”之花。

企业里的爱情润滑剂

然而，世界上大大小小的企业多如恒河沙数，品性能力各异的人才星罗棋布，就像世上条件、性格各有不同的男男女女一样，在茫茫人海中寻觅那个他/她。但两个再亲密的人，中间都会隔着两个人——你自己和他自己。企业和人才也一样，企业会从其发展目标、管理成本、经营现状等出发，以此来规范和约束人才；同样，人才也会根据自己的职业发展目标去向企业提出相应的要求。也就是说，企业都希望以最少的钱让员工做最多的事，员工都希望做最少的事领取最多的钱，当然，这两种极端的情况都是不可能发生的，要让企业和人才长久地“爱”下去，就需要找到一个满足彼此需求的平衡，这时，HR作为“爱情润滑剂”的作用就必不可少了。通过合适的晋升、薪酬体系，HR可用福利和激励措施为企业留住人才；通过培训、绩效系统，HR软硬兼施，可使人才向着企业期望的那样产出工作成果。很多优秀的公司都会把HR这种“润滑剂”摆在十分重要的位置上，一些公司的CEO甚至会经常客串一把HR。著名招聘网站前程无忧的CEO甄荣辉就坦言，他会花时间去查看30%员工的绩效评估表，在其CEO的正常工作事务中，他会花20%的时间做HR方面的工作，正是其对人力资源管理工作的重视，这家网站规模虽小，业绩却在四年内增长了35倍。这和甄荣辉对HR的重视是分不开的。

大清皇朝的康熙皇帝是著名的娃娃皇帝，因为先帝病故，他8岁就登基了，作为大清国这个幅员辽阔的“大公司的老板”，一个8岁的小孩任他多么天资聪慧，都难以有多大的作为。但是，在由先帝指定的几个托孤遗臣组成的顾命团队（这俨然是一个强有力的人力资源部门）的布局下，由他们拍板任用各种人才驻守在相应的“岗位”，保证了当时内忧外患的清王朝在几乎是无实质皇帝的情况下得以平稳过渡，而且这个过渡期长达近十年。

再看美国，即将卸任的总统小布什怎么说都算不上能人。但他在职这八年，虽然政绩平平，可美国全球老大哥的地位却丝毫未被动摇，这和其在白宫那个强大的总统班子是分不开的，正因为懂得任用这样优秀的人才为国效力，才保证了美国即使在最笨老板的经营下仍能称霸全球。这一个又一个例子，反复阐述的正是“HR第一，老板第二”的道理。

当然，“HR第一”这个口号并不是空喊出来的，要真正操纵好企业最重要的资源——人才，HR还需要在人才战略和细节管理上花费大量的心血，必须全力以赴。

人才的本质

毋庸置疑，在我们老祖宗的那个年代，物资贫乏、人口稀少，建设国家凭的是广大农民阶层的一双手。在那时，人口象征着国力，有人，军力才能强盛，才能护卫国家疆土；有人，经济才能繁荣，才能组织生产、积累财富。没有人，社会将变得虚无。

而到了21世纪的今天，人口不再是衡量一个国家是否强盛的标准，以人为本的内涵也发生了改变。21世纪的竞争是人才的竞争，只有那些在各个领域发挥自己才能的人才，才能为提高生产力作出贡献。

中国企业的人才意识淡漠

然而事实上，我们也常常看到以下现象：在改革开放初期，一个人手上有点钱或是能做点什么产品，先把兄弟姐妹忽悠上来，兄弟姐妹读书也不多，听他一忽悠，满腔热血地跟着他干。“你们跟着我干吧，我吃干的你绝不吃稀的，有福同享、有难同当。”接着弟弟把弟弟的老婆、妹妹把妹妹的老公全都忽悠过来。由于当时的经营环境实在是太好了，只要把产品做出来就可以了，没有人才，这样的企业它也能赚钱。

在我早期接触过的一些客户里，这样的情形并不少见。他们中的许多人并不是每个人都重视人的作用，一样拥有数亿的身家。

A企业就是这样的一家企业，老板曾经四度被佛山市评为十大优秀民营企业家之一。

当年我在完成博士论文时，找了一个南海的企业做研究，也就是上面提到的这家企业。它是老板在1985年通过所借的5 000元起家的，因此，老板一直对自己的经营思路及成果非常自信。他很骄傲地告诉我：“我们父子三人读书不到10年，一年出差不到5天，销售额最高的时候是2.2亿元，现在全国业务人员有60多个，至少有300天在外面。算算看，我一个人相当于1 200个人的能力。”

这个企业以前是做电风扇的，他们生产的电扇打开开关“噼啪”作响。我问他：“这么响也行吗？”他说：“农村的房子不会有回音的，响一点怕什么，你在我这个办公室听着很响，因为我的办公室好啊，隔音！”当时的实际情况的确是这样，一个企业能赚钱取决于经营，经营就是逮住一个好机会，也就是市场机遇，没有好产品，没有人才，也可以经营得不错。

B企业的老板是我的中学同学、学生时代的好友。有一年我到南昌一所大学演讲，借机会拜访了他。他们是做饲料的，企业做了十几年，年营业额有40多亿元。他告诉我，之所以企业能发展到现在的规模，是因为他们有过硬的产品。他说：“我们的配方走在国内同行的前列，甚至是世界的前列，现在很多配方是不拿出来用的，等到竞争对手做到我们现在的水平，再拿出第二套。一个企业要想竞争过同行，产品是硬道理。只要有产品，在中国这样一个地大物博的国家，根本不愁销路。”

我问他，你年营业额40多亿元，却连最基本的考核制度和薪酬制度都没有，每年发奖金还要靠你亲自塞红包，发多发少也没个依据，这样的管理能行吗？他说：“怎么不行，只要把产品卖出去，把钱收回来，利润就产生了。不管白猫黑猫，能抓住老鼠就是好猫。实际上，我发愁的不是管理，而是扩大生产，因为好多单根本来不及做。”确实，在当时只要你有产品，就能赚钱。

如果按今天的市场来看，任何人都会很惊叹地说：天啊！这样的企业还能做这么大，还能做七八年！

基于中国这样庞大的一个市场，当时的实际情况确实是这样的，一点都不夸张，企业不管怎么做都能赚钱。1995～1996年，许多工厂生产纸糊的VCD，面板是用纸做的，上面写着“请勿进水”，那么差质量的产品也可以赚钱。但那只是企业家的初级阶段，还是“白猫黑猫”的阶段。这个阶段之后呢？

一个企业能做多久，综合竞争力在哪里，取决于管理。地球上真正没有开发的处女地少之又少，你能发现商机，别人只不过比你晚一步，你如何保持优势？这就要靠人。

2004年，当我再次与这两家企业的老板联络时，证明了我的看法。A企业早在2002年就被众多的对手驱逐出家电市场，B企业则艰难维持生计，而昔日的竞争优势已不复存在。

A企业与B企业的结局是可以预见的，市场是变化着的，产品也难以成为企业永久的核心竞争力，如果企业仅仅依靠市场或产品等因素来维持经营，迟早要出问题。

我们都知道胡雪岩，这个人做生意很厉害，别人说以一敌十，他是以一敌万。但他只是个生意人，而不是一个企业家，他的经营能力不错，但是不会管理。也就是说，他可以赚很多的钱，但一旦失去了他这个人，他所创建的企业就不存在了。

因此，一个企业持续成长的核心不是某一个个人，不是市场，也不是产品。企业能不能做取决于经营，而能做多久取决于管理，经营和管理是不一样的。

困境下的中国企业人才意识的萌芽

就像以上所讲的那样，在改革开放之初，只要有产品出来就自然销售，几乎不存在管理的问题：1995~1996年纸糊的VCD有人抢，2002~2003年木板做的手机也有人抢，即使做坏了十个，卖了一个就可以把做坏的那十个的利润赚回来。

而企业发展到现在，外部经营环境的变化对企业在管理上提出了更高的要求，而这一切促进了管理向更加注重人的方面发展。

东莞有个很大的家具公司，它是我的客户。该企业老板跟我诉苦："现在做生意太难了，经销商现在全都不做库存了，全部压在你这边，压力很大。"他带我参观公司的时候，我发现整个工厂里面最大面积的地方就是成品仓库。没有仓库行不行？肯定不行。如果没有仓库，第二天"单"就会被别人抢走。

老板的口号是"要做百年老店"，我建议他从网上搜索资料看一下，结果发现：到目前为止，还没有以加工为主的企业能做百年的。

老板告诉我富士康也是做加工的，我说富士康是做加工的没错，但是他拥有苹果电脑的股份，你的客户里面有你的股份吗？明年不给你加工单子做了，这么一大堆的加工土地、这么多的劳动力怎么解决？

现实的情形就是这么残酷——高质量、低价格、短货期。基于经营环境的变化，越来越多的企业认识到强化管理以提升产品附加价值的重要性，他们提出了"以人为本"的口号。我很庆幸有不少的企业已经意识到了改善管理的重要性，在经营方面也小有成效。

C企业也是我的客户。当时的企业不过200人，要和许多国外的著名品牌企业争市场，处境非常艰难。老板找到我的时候说："中国只剩下我这一家做光电检测仪器的，其他全部是德国、日本的，如果我这家企业倒闭的话，中国就没有这个产品了。我希望借助于你们顾问公司的智慧，把企业的管理水平提升上去。"在咨询过程中，我们提出了

人才的重要性，管理先管人，有人才有可能。该企业将这一观念落到了实处，使企业重新焕发了生机。

项目结束一年多后，通过相关媒体得知，他们的产品和市场大有起色，“神六飞船”、“三峡大坝”等国家尖端工程都用上了这家企业的检测仪器，把“尼康”等一些国外品牌都打下去了。同时，由于这家企业的崛起，在中国市场上销售的同类国外产品的价格被迫下降了近300%，而由这家企业生产的同类中国产品价格却上升了180%，打了一个漂亮的翻身仗。

这些事例告诉我们，中国企业面临严峻的市场考验，谁能率先找到为推动企业生产力作出贡献的人，谁就能最终在市场竞争中站稳脚跟，立于不败之地。

何为“国宝”

实际上，“有人才有可能”的管理思想并不新鲜，早在2000年前就有人提过了。

相传战国时期，当时的魏国在诸国中发展规模算是比较大的，有财力，物资也很丰富。现在我们说一个企业实力怎么样，通常是看这个企业的年营业额和市场份额，那个时候不是这样，看这个国家够不够强盛，比的是有没有“宝贝”，这就是国家财富的象征。

有一天魏惠王到齐国做客，齐威王就带他到处参观。魏惠王左看右看，发现齐国的房子没魏国的高大，路也没魏国的宽阔，简直是一点值钱的东西都没有，心下很是瞧不起齐国。

他决定好好地羞辱齐威王一番。于是，他故意用略带挑衅和轻视的口吻问齐威王：“齐王有国宝吗？”

齐威王心里明白魏王的意思，浅笑答曰：“没有。”

魏王说：“我们魏国虽然不大，但也有直径一寸、能照亮百米以内物体的珠子，你们齐国这样的大国，怎么什么宝贝都没有呢？”

齐威王说：“并不是我们齐国没有宝贝，而是我们衡量宝物的标准与大王您有所不同。我认为人才是齐国真正的宝贝，我手下有4个人，

这4个人是宝贝中的宝贝。”

魏王不解。

齐威王说：“这4个人当中，有一个人叫檀子，是镇守南城的官吏，一夫当关，万夫莫开，有他在，楚国的人从此不敢来侵犯我们；有一个人叫肘子，是镇守高塘的官吏，有他在，赵国的人不敢来我们的东边打鱼；有一个人叫黔夫，是镇守徐州的官吏，有他在，燕国人因此在北门祀神，赵国人因此在西门祀神，搬迁到我们齐国的就有7 000多家；还有一个人叫种首，主管治安，有他在，我们国家几乎没有偷盗现象，人们即使是在路上拣到了别人丢失的东西也会“交公”，风气很好。有这4个人在，国家昌盛，百姓安康，他们4人的影响力可达到千里之外，又怎么会比不上您那能照亮百米的一颗宝珠？”

故事中，檀子、肘子、黔夫、种首在齐王的眼中不是一般意义上的国宝，而是国家安宁和发展不可缺少的栋梁，是镇国之宝。财富有限，可以衡量，而只有人，才能带来无法用数字计算的无限财富。

而事实上，由于齐国视人若宝，他们先后又吸纳了田忌、孙膑加盟齐国。他们运用历史上著名的“围魏救赵”的战术，在桂陵和马陵之战后，使魏国一蹶不振，齐国则声名鹊起，称霸中原。

中国的文化博大精深，先进的管理观念、理念又何止一个齐威王有？

人≠人才

中国作为拥有13亿人口的大国，它缺人吗？不缺！我记得去年在报纸上看到的一组相片，一个企业的招聘专员在厦门招20个人，往台上一站，台下黑压压一片，招20多个人，收到简历至少200份，招聘现场人挤人。如果你喜欢逛商场，随便什么时间到广州的天河城百货或“广百”去走一遭，购物的人都是摩肩接踵。这么多人，难道还缺人？

但事实上，企业不仅是缺人，而且是非常地缺人。我在做咨询的时候，遇到过很多这样的老板，他说这个项目很好，绝对有钱赚，但是没有人。在浙江有一个做红木家具的老板，看中了蒋介石故乡慈溪的一块地，他说通过市场调查、数据分析，去那里做房地产绝对赚钱。我说既然赚钱为什么不做呢？他说没人啊！符合条件的人很难找到。

企业缺人，缺的是符合条件的人，缺的是人才。许多企业有看好的项目，有人投资，但是没有合适的人才去运作，一切就都是空话。比如，一个上海的企业要在武汉成立一个分公司，或者是在青岛、厦门成立一个分公司，他首先想到的就是谁去当这个分公司的经理。每个企业在运营一个项目的时候第一个需要研究和考虑的事情总是人的问题。

有了人之后，就有了许多的可能；但人并不等于人才，其创造的效能也是不同的。

大家都知道中国有句谚语：三个臭皮匠，顶个诸葛亮。所谓臭皮匠，自然不是能力强的人，他是能力很一般甚至是连一般都称不上的人，这样的三个人，他们的能力真的可以与能力很强的诸葛亮画等号吗？

中国有这么多的人，是否意味着可以顶得上那个诸葛亮？

恐怕未必！

史有曹操，谋士云集，遭遇诸葛亮，赤壁一战，即三国鼎立；孙权，手下的人也不少，遭遇诸葛亮，舌战群儒，最后孙刘联合；再说刘璋，遭遇诸葛亮，即成都陷落，才有了蜀汉政权。

三个臭皮匠，他们的智慧合起来，如果只是简单地相加，必然很难超过一个诸葛亮的智慧。三个臭皮匠顶个诸葛亮，是管理的期望；而三个臭皮匠不敌一个诸葛亮，是管理的现状。而企业的现实是：管理好了，强将手下无弱兵，各个小兵都能成为人才；管理得不好，强将手下个个都是弱兵，而且强将的能力也难以得到发挥。

人才不仅是英雄人物

诸葛亮是个人才，但是一个人能发挥的作用总是非常有限的。当企业规模壮大时，就会需要越来越多的诸葛亮，而不是一个凌驾于团队之上的诸葛亮。

之前我们讲了，东方有个胡雪岩，做生意是万里挑一的厉害，一个人就创造了不计其数的财富，是个难得的人才。西方也有这么一个人，他的名字叫亨利。

亨利是什么来头?

他是杜邦公司的第二代掌门人，这个人也是一等一的厉害。

历史上的杜邦家族是法国王室贵族，1789年法国大革命时，老杜邦带着两个儿子伊雷内和维克托逃到美国。1802年，儿子们在特拉华州布兰迪瓦因河畔建起了火药厂，时值美国统一战争，杜邦靠卖火药发了财。

整个19世纪中，杜邦公司基本上是单人决策式经营，这一点在亨利这一代尤为明显。

亨利是伊雷内的儿子，军人出身，由于接任公司以后完全是一套军人派头，所以人称“亨利将军”。在公司任职的40年中，亨利挥动军人严厉粗暴的铁腕统治着公司。他实行的一套管理方式被称为“凯撒型经营管理”。这套管理方式无法传输，也难以模仿，实际上是经验式管理。公司的所有主要决策和许多细微决策都要由他亲自制定，所有支

票都得由他亲自开，所有契约也都得由他签订。他一人决定利润的分配，亲自周游全国，监督公司的好几百家经销商。在每次会议上，总是他发问，别人回答。他全力加速账款回收周期，严格支付条件，促进交货流畅，努力降低价格。在亨利接任杜邦时，公司负债高达50多万美元，但亨利后来却使公司成为业界的首领，以此可以看出他的个人能力。

在亨利时代，这种单人决策式的经营基本上是成功的。这主要是因为：第一，公司规模不大，直到1902年合资时才2 400万美元；第二，经营产品比较单一，基本上是火药；第三，公司产品质量占了绝对优势，竞争者难以超越；第四，市场变化不甚复杂。另外，这与“将军”的非凡精力也是分不开的。

直到72岁时，亨利仍然不要秘书的帮助；任职期间，他亲自写的信不下25万封。

但是，正因为这样，亨利死后，继承者的经营终于崩溃了。（杜邦公司的第三代掌门人采用了集团式管理经营体制，将杜邦又挽救了过来，这是后话。）

在创业期，往往一个人，加上适当的钱，一个公司就可以运转起来，依靠个人的能力?企业可以生存得很好；而企业到了发展期，一个人的智慧产生的作用就很有限了。企业要发展，不能仅仅依靠英雄人物，而是要靠各行各业有着聪明才智、忠诚度高、能为企业作出巨大贡献的人才。

人才评价是由企业作出的

评价人才，标准只有一个，就是看是否对提高企业的生产力产生了影响、产生了多少影响。因此，人才，可以是科学家，也可以是“村秀才”；可以是市长，也可以是市民；可以是一般人才、中级人才、高级人才，也可以是特殊人才乃至是歪才。

杰克·韦尔奇和比尔·盖茨毫无疑问是人才，然而，脱离某个特定的领域，他们有可能并不算人才。如，让杰克·韦尔奇和比尔·盖茨去炒盘菜上来，他们都不一定炒得好。

人才总是处于某个特定领域的，在这个领域内，被公认为是人才，而脱离了这个环境，就不一定是人才了。

有一次，我带我的小孩去电影院看电影，电影名字是《长江七号》，里面有一个镜头给我留下了深刻的印象。在一个小学课堂上，老师问学生，长大后想做什么样的人。一个小女孩回答说要做大明星，一个小男孩回答说要做大企业家，而最后一个同学说要做穷人。他的回答引来同学们的一阵嘲笑，但他并不以为然，接着解释说：“只要不做坏事、不说谎话，即使是一个穷人，也可以是对社会有用的人才。”

虽然人才有着宽泛的外延，但对企业来说，作出人才评价的总是企业。剧中孩子的话显露童真，但却也有几分道理。一个大明星是人才，是相对于他（她）所在的经纪公司；一个企业家是人才，是相对于他的企业。脱离了这个环境或领域，他们只能称为有才，而不是人才，而即使是一个穷人，在一定的环境或领域内，也可以是人才。例如，毕加索在世的时候作品不被世人认可，穷困潦倒，然而死后，他的才华为世人所瞩目，毫无疑问地成为艺术界的奇才。

我在多次的演讲论坛中都会讲这样一个故事：

相传，鲁国人擅织作，经济较为繁荣。当时在其境内有许多小作坊，雇佣工匠生产鞋子和帽子。由于许多小作坊都做同类业务，存在

竞争，其中一家小作坊决定拓宽销路，把生产的产品卖到别国去。

有了这个决定，小作坊立即在内部展开竞赛评比，挑选合适的人选前往越国。经过几轮的测试，最后评定了两人。他们是所有工匠中制造技术最好的，不仅懂得织葛，也懂织绢，葛是造鞋用的，绢是做帽子用的，他们做的鞋子和帽子做工细致、经久耐用，而且穿起来美观大方，方圆百里都找不到更好的工匠了。

到达越国后，让他们大吃一惊的是，越国与蛮夷之地无异，那里的人赤脚走路，根本不穿鞋子，更不戴帽子。其中一人大叹一声，说道："真衰啊！跋山涉水来到这里，却不曾料到这里根本没有市场，他们甚至不知道鞋子为何物！"说完便飞鸽传信，将看到的情况报告给了自己的领导。

而另一个人则大喜，说道："太好了，这里没有一个卖鞋的作坊，他们的居民也不穿鞋，我们的产品可以在这里大力推广、普及了！"说完，他也将自己了解到的情况报告给了自己的领导。

双方共同的领导在接到两封信后随即作出决定，让建议在越国推广、普及鞋帽计划的那个工匠做了分公司总经理，负责运营。这人采取了一系列措施，作坊在越国红红火火地开起来了，并且日进斗金。他不仅改变了越国人不穿鞋的文化传统，而且使方圆数百里的居民都成了他的顾客，几乎所有的越国人都穿上了他生产的鞋子。而另一个人则回到鲁国，继续做造鞋帽的工匠。

从以上故事可以看出，在人们惯常的思维里，两个工匠都有高人一等的技能，是人才；然而在现实意义上，只有企业评定的人才才是真正意义上的人才。在企业管理中，员工的聪明才智只是评估的因素之一，往往从工作中的一件小事或者一个细节，可以看出一个人的素质，这些看似平常、很不起眼的小事，才是决定一个人是否是企业所需要的人才的重要因素。

忠诚是根本，能力是保证

在这个世界上，每个人都不可能独立存在，而总是要和各种各样的团队、组织发生关系。我们要保持这种关系的稳固，首先需要培养忠诚度。

一个人能力差一点，可以通过学习来弥补，而一个人不忠诚，则很难在短时间内改变。忠诚是企业衡量人才的根本，一个不被企业重视的人，必定要被抛弃，他的生存能力就会变弱。

当然，没有能力一味忠诚的人也只是愚忠，任何一个企业都不需要只会顺从、不会独立思考的人。能力是保证人才忠诚的条件，忠诚需要靠能力去实现。

一片森林的罹难

一天， 森林里一棵树的树枝被闪电劈了下来，然后被山洪卷入山谷的一条大河。在大河下游的平原地带，树枝抓住一堆水草，好不容易爬上了岸。恰好一个农夫路过，他把树枝扛回了家。

“说不定我会得到重用，变成华丽的家具。”树枝大喜过望。

但是，农夫却把它带进厨房，准备用来烧火。看着灶塘里熊熊燃烧的火苗，树枝害怕极了，它忙说：“留下我吧。你把我烧了，煮不熟一锅粥，你把我留下，你会得到更多。”“你是什么意思？”农夫问。“我知道一片很大的森林，如果你把我做成斧柄，再配上斧头，我会带你找到森林并帮你砍伐。”此时，树枝已不敢奢望成为华丽的家具。“那好吧。”农夫赞同树枝的说法。

于是，树枝成了圆滑的斧柄，与斧头称兄道弟，并且直接与农夫的手相握，深得农夫的赏识。

它与斧头、农夫一道，来到了曾经“生它养它”的那片森林。它最了解树木，因此，斧头砍中的总是树的要害；它最熟悉森林，因此，每一棵树都没能逃过被砍伐的厄运。就这样，一片森林罹难了。

这则寓言告诉我们，一个失去忠诚的人有多么可怕。一个不忠诚的人，如果头脑不聪明也就算了，他对公司的危害也有限；如果是头脑聪明、能力强的人，对公司的危害就会很大。

员工失去了忠诚，公司就可能面临着被泄露商业机密的危险。他上班的时候可能会收集信息，掌握公司最核心的情报与机密，等到时机成熟，羽翼丰满了，他就会毫不留情地离开公司，另谋高就，更有甚者，还一并带走一批重要的客户。

此外，不忠诚的人还喜欢说假话，阳奉阴违，投机取巧，所以他们的执行力肯定是很差的。对于领导交代的任务，能推脱就推脱，能偷懒就偷懒，总之是事不关己，高高挂起。

因此，对于企业人才管理来说，忠诚是首要因素，如果一个人缺乏忠诚，那么其他的诸如能力、学识都是空中楼阁，并且本事越大越坏事。

一个不忠诚的人，他能在别的公司表现出不忠诚的行为，占公司小便宜，缺乏责任心，甚至泄露公司机密，他在你的公司也一样会有这些问题。因此，这种人我是不会重用的。相反，如果是学历低一点，能力欠缺一点，只要他凡事以公司利益为先，对企业有着忠诚之心，我也会通过培训和教育让他成长起来。

难道聪明才智不重要

虽然我们说忠诚是企业看中人才的首要因素之一，一个人学历差一点没问题，但是不能对企业不忠诚。那么，学历、聪明才智就真的不重要了吗？当然不是，我们不能否认一个人拥有的学历和他的知识层次。但学历对于企业来讲又是远远不够的。

一方面，因为大学生、研究生、博士生在学校所学的东西能够直接应用在企业里的其实非常少。试想，如果你在学校里学的是中文专业，你在自己工作的企业中应用你所熟读的汉赋、唐诗、宋词、元曲的机会能有多少？如果你是一个英语专业的大学生，熟读GRE词汇，单词量能有两三万，到了实际工作中，日常使用的单词量也不过2 000个。就连实用性很强的语言专业的学生也会发现在学校里学的很多知识在工作中能用上的也很少，就更别提那些学习历史、哲学、文学专业的学生了。

然而许多恃才傲物的人特别是一些学历层次较高的人却认识不到这一点，他们错将学历当成了个人的聪明才智，甚至等同于个人的实际能力，柏明顿公司在员工招聘过程中也遇见过不少的类似案例。

有一次，在招聘现场，有一位人力资源专业毕业的硕士生，他求职的薪资要求是月工资12 000元，低的免谈。当时已经到了下午，人也不多，招聘负责人想挫一下他的锐气，就给他提了一个非常刁钻古怪的问题：

某公司老板让一位采购经理去购买某个指定供应商的材料，而这个供应商正是老板的小舅子。这位采购经理犯愁了，因为他每次从那个供应商处采购回来的材料质量都是不良的，不买是违抗老板命令，买了就一定会挨老板批评："你每次买来的材料质量都不好，而且价格还那么贵。"请问，你作为人力资源顾问师，你如何与老板协商这个问题？

应聘青年说："这个问题书上好像没有讲过。"

招聘者说："的确，书上确实没有讲过，但读书并不是唯一解决问题的有效途径，做顾问也没你想的那么容易，经验对我们来说是非常重要的。"

应聘青年惭愧无语……

我在"教育"我的顾问师的时候，经常说的一句话就是："管理不是读MBA读出来的，不是听课听出来的，一定是做出来的、总结出来的，让学管理的博士去当班长，他不一定当得好，让经济学教授去炒股，也不一定不会亏本。"据一本权威杂志统计，学校里学到的知识大概只有十分之一能够用在未来的工作中。

聪明才智并不能等同于工作能力。企业要求员工的能力、心态不是一个有聪明才智的人就能够满足和保证的，它需要在实际工作中摸爬滚打，慢慢锻炼，才能逐渐培养起来。

不可否认，一个名校毕业的高才生，他的IQ（智商）是很高的，他的知识会在工作中起到一定的益处，然而，如果他的EQ（情商）不高，处理不好与周围同事、上下级或者是客户的关系，就会影响其聪明才智的发挥；再者，如果他的AQ（逆境商数）不高，在遭遇逆境时一蹶不振，不能正确地认识自身的价值，没有好的心态去调节工作与理想中的落差，也会影响最终的工作成果。

事实上，有不少优等生都自命清高，不合作的态度使得他们难以融入团队，从而难以做出什么成绩。

某公司市场部的一位新进员工小张，出身名校，专业背景也与企业所需资质相吻合，刚来公司时很受老板的器重。

但是，小张同时又是一个极其自信的人，并且这种自信常常显出盲目性，常常是想好了一个主意就认为一定能行，很难听取他人的意见，不仅如此，他的性格十分孤傲，处处表现出不合群，对学历低、经验丰富的刘主管十分不屑，不尊重自己的上司，搞得上下级关系十分紧张。

有一次，上司吩咐他做一个报表，上司劝他说：“单纯地罗列信息不行，应该加一些表格和数据。”但是，小张很不以为然。于是，上司就没有再管。当小张把报表交给老板看的时候，老板很不高兴，批评他说：“你像是在写长篇小说，一篇报告80多页都没有看到一个数字，整个一个书呆子……”

小张没有吸取教训，反倒心里觉得很郁闷：这个公司的人素质太低，不懂其中的技术含量。时间一长，明明能力有限，但又不肯虚心接受他人意见的小张受到大家的排挤，不久便离开了公司。

事实上，像小张这样学历高且自命清高的人在企业中屡见不鲜，他们的心态及不合作态度使得他们不愿意接受新事物并且孤芳自赏、不合群，而公司的发展往往离不开新事物，也离不开团队合作，因此，即使他们有着过人的IQ，也很难将其聪明才智发挥出来，也就难以在团队中做出成绩了。